

Margit Rajakangas

**Toimintajärjestelmän kehittäminen fysioterapiayksikön  
henkilöstöjohtamisen tueksi**

Opinnäytetyö

Syksy 2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Pk-yrittäjyyden koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Yritystoiminnan kehittäminen

Tekijä: Margit Rajakangas

Työn nimi: Toimintajärjestelmän kehittäminen fysioterapiayksikön henkilöstöjohtamisen tueksi

Ohjaaja: Beata Taijala

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 56

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheena oli toimintajärjestelmän kehittäminen kuntoutuslaitoksen fysioterapiayksikölle. Kuntoutuslaitoksella toimiva yritys elää muutostaihetta nopeasti vähentyvästä veteraanikuntoutuksesta johtuen. Ensisijaisena tavoitteena oli kehittää fysioterapiayksikön toimintaa luomalla yhtenäinen järjestelmä, joka helpottaa henkilöstöjohtamiseen liittyvien prosessien toteuttamista. Toimintajärjestelmän käyttöönotolla pyrittiin tehostamaan yksikön toimintaa kilpailun kiristyessä ja vastaamaan niihin haasteisiin, joita yrityksen asiakaskunnan vähentyminen aiheuttaa.

Toimintajärjestelmän suunnitelmaa varten tutustuttiin henkilöstöjohtamisen osa-alueita käsittelevään kirjallisuuteen ja toimeksiantajayrityksen toimintaympäristöön, sekä sen käyttämään materiaaliin ja johtamiskäytäntöihin. Työ rajattiin koskemaan vain fysioterapiayksikköä, jotta järjestelmän toimivuutta voitiin testata ensin pienemmissä puitteissa.

Suunnitelma perustuu todelliselle tarpeelle ja se muotoutui henkilöstön kesken käytyjen keskustelujen pohjalta palvelemaan sekä esimiehen että yksikön henkilöstön tarpeita. Toimintajärjestelmä jaettiin kahteen pääkansioon, joista toiseen sisällytettiin toiminnan vuosikello, projektisalkku ja toiminnan arviointi, ja toiseen työsuhteeseen liittyvät henkilöstöjohtamisen prosessit: rekrytointi, perehdytys, työsuhteen ehdot, palkitsemisjärjestelmä, työsuhteen päättymisen, henkilöstön kehittäminen ja henkilöstön hyvinvointi.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin muodostettua toimintajärjestelmä fysioterapiayksikön toiminnan tueksi. Toimintajärjestelmä selkeyttää henkilöstöjohtamisprosessien toteuttamista ja helpottaa päivittäistä henkilöstöasioiden hoitamista. Toimintajärjestelmän sisältöä on helppo päivittää ja tulevia tarpeita vastaavaa aineistoa voidaan liittää järjestelmään tarvittaessa. Järjestelmän laatiminen tiivistä yksikön sisäistä yhteistyötä ja lisäsi myös motivaatiota jatkaa toiminnan kehittämistyötä.

Avainsanat: henkilöstöhallinto, henkilöstöjohtaminen, toimintajärjestelmät, tuottavuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: SME Business Management

Specialisation: Development of Entrepreneurship

Author: Margit Rajakangas

Title of thesis: Development of an operational system to support Human Resource Management in a Physiotherapy Department

Supervisor: Beata Taijala

Year: 2012

Number of pages: 56

Number of appendices: 1

---

The aim of this functional thesis was to develop an operational system for the Physiotherapy unit of a Rehabilitation Facility. The customer base of the facility, which provides veteran rehabilitation, is in the midst of change due to a rapid decrease in the number of clients. The main focus was to create a complete system to facilitate the implementation of Human Resource Management processes. The purpose of the introduction of the operational system was to increase efficiency in the physiotherapy unit as competition increases.

The theory of this thesis is based on human resource management aspects of the literature and an analysis of the documentation in the sponsor firm. The topic was limited to concern only the physiotherapy unit, in order that the functionality of the system could first be tested in a smaller environment.

The plan is based on a real need, and it took shape among the staff on the basis of discussions, to serve the needs of both the head and the personnel of the unit. The operational system was divided into two main folders, which included calendar-year plans, project portfolios, and performance evaluations, as well as employment-related human resource management processes: recruitment, training, terms and conditions of employment, reward system, termination of employment, employee development, and employee welfare.

The process was successful, and the result of this thesis was well received by the staff in the physiotherapy unit. The operational system will clarify the implementation of the HR management processes and facilitate the daily management of personnel issues. The Integrated Management System is easy to update, and new material is easily connected to the system. The process had a positive impact on cooperation in the unit, and also increased the motivation to continue development activities in the future.

Keywords: personnel management, human resources management, operational system, productivity

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract .....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvioluettelo .....	6
1 JOHDANTO.....	7
2 TOIMINTAJÄRJESTELMÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TUKENA	9
2.1 Toimintajärjestelmät .....	9
2.2 Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet.....	11
2.3 Työyhteisön johtaminen .....	13
2.3.1 Johtajuus.....	14
2.3.2 Henkilöstön motivoiminen, ohjaaminen ja tukeminen.....	16
2.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	18
2.4.1 Henkilöstöhankinnat ja perehdyttäminen .....	19
2.4.2 Työn toteuttaminen, suorituksen arviointi ja palkitseminen .....	20
2.4.3 Osaamisen kehittäminen.....	25
2.5 Työelämäsuhteiden hoitaminen .....	26
2.5.1 Lait ja sopimukset .....	26
2.5.2 Työturvallisuus, työterveys ja hyvinvointi .....	27
2.6 Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli yritystoiminnan kehittämisessä ....	30
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	33
3.1 Yrityksen tausta.....	33
3.2 Nykytilan analyysi.....	34
3.3 Tulevaisuuden visio.....	35
4 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISPROSESSI .....	37
4.1 Toimintajärjestelmän tarkoitus ja tavoitteet .....	37
4.2 Suunnitteluprosessin käynnistysvaihe.....	38
4.3 Sisältösuunnitelma TARVIKE-kansioon .....	40
4.3.1 Vuosikello.....	41
4.3.2 Projektisalkku.....	42
4.3.3 Toiminnan arviointi.....	42

4.4 Sisältösuunnitelma HENNA-kansioon .....	44
4.4.1 Rekrytointi .....	44
4.4.2 Perehdytys .....	45
4.4.3 Työsuhdeasiat.....	46
4.4.4 Palkitsemisjärjestelmä.....	46
4.4.5 Työsuhteen päättymisen.....	46
4.4.6 Henkilöstön kehittäminen .....	47
4.4.7 Työhyvinvointi .....	47
4.5 Suunnitteluprosessin tulokset.....	48
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	50
LÄHTEET.....	53
LIITTEET .....	56

## Kuvioluettelo

Kuvio 1. Esimerkki yrityksen johtamisen vuosikellosta.....	10
Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (mukaillen Viitala 2009, 29).....	12
Kuvio 3. Suorituksen johtamisen kytkeytyminen muihin prosesseihin (mukaillen mallista Sydänmaalakka 2003, 109). ....	24
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Varma, 2012).....	28
Kuvio 5. Työkyky-talomalli (Ilmarinen, Työterveyslaitos 2012).....	29
Kuvio 6. Toimintajärjestelmän pääkansiot.....	39
Kuvio 7. TARVIKE-kansion sisältö. ....	41
Kuvio 8. HENNA-kansion sisältö.....	44

## 1 JOHDANTO

Yrityksen menestys perustuu pitkälti organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimintaan ja toiminnan järkevään ja tehokkaaseen suunnitteluun. Tämän päivän talousnäkymät ja kiristynyt kilpailu luovat paineita yritysjohdolle, jolta edellytetään tuottavuuden jatkuvaa tehostamista. Henkilöstökulut ovat yleensä palveluyrityksen suurin menoerä, joten henkilöstön tuottavuuden lisääminen, optimaalinen resurssien käyttö ja työnsuunnittelu ovat tärkeitä tekijöitä toiminnan tehostamisessa. Kilpailukyvyyn ja laadukkaaseen palvelun kannalta on kuitenkin tärkeää huolehtia myös henkilöstön hyvinvoinnista ja viihtyvyydestä ja luoda sellaiset puitteet, joissa henkilöstöllä on mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Muuttuva yritysmaailma tarvitseekin siis osaavia ja monipuolisia esimiehiä ja henkilöstöjohton ammattilaisia vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin.

Kauhasen (2006, 140 - 141) mukaan kilpailukyvyyn säilyminen edellyttää uusiutumista ja sekä henkilökunnan että koko organisaation sopeutumista jatkuvaan muutokseen. Pysyvä muutos sekä uuden oppiminen edellyttävät henkilökunnalta motivaatiota, joustavuutta sekä sitoutumista työhönsä. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on työyhteisön luotsaaminen kohti yhteisiä tavoitteita. Hyvä esimies toimii hengenluojana huolehtien henkilöstön hyvinvoinnista sekä toimintaprosessien sujuvuudesta.

Opinnäytetyön aiheena on toimintajärjestelmän kehittäminen fysioterapiayksikön toiminnan tueksi ja se toteutettiin toiminnallisena työnä. Aihe perustuu kuntoutusalalla toimivan toimeksiantajayrityksen tarpeelle tehostaa organisaation toimintaa ja henkilöstön tuottavuutta. Tarve toiminnan tehostamiselle on noussut esiin valtakunnallisissa kehityshankkeissa, joihin toimeksiantajayritys on osallistunut viime vuosien aikana. Väestön ikääntyminen ja veteraanikuntoutuksen väheneminen luovat muutospaineita terveydenhuoltoon ja kuntoutustoimintaan. Myös fysioterapiapalvelujen ja asiantuntijuuden on mukauduttava yhteiskuntakehitykseen ja kansanterveydessä tapahtuviin muutoksiin ja pyrittävä ennakoimaan tulevia muutostarpeita ydinosaamisen näkökulmasta (Fysioterapeutti muuttuvassa maailmassa [viitattu 4.6.2012]). Tehokkaasti toteutetun kuntoutuksen merkitys koros-

tuu kilpailun kiristyessä ja tulevassa muutosvaiheessa, jossa tarve ennaltaehkäisevään ja työkykyä ylläpitävään kuntoutukseen tulee lisääntymään.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää toimintajärjestelmä tukemaan fysioterapiayksikön toimintaa ja päivittäistä esimiestyötä. Henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimintojen ja prosessien kokonaisuudesta muodostettavaa sähköistä järjestelmää kutsutaan tässä työssä toimintajärjestelmäksi. Toimintajärjestelmän tarkoituksena on palvella sekä esimiehiä että muuta henkilökuntaa ja sen avulla pyritään tehostamaan toimintaprosessien sujuvuutta ja siten parantamaan henkilöstön tuottavuutta. Henkilöstöjohtamiseen liittyvien toimintaprosessien järjestelmällisellä ja sujuvalla toteutumisella voidaan tehostaa työajankäyttöä ja lisätä välittömään asiakastyöhön käytettävää aikaa.

Opinnäytetyössä käsitellään kaikkia henkilöstöjohtamisen osa-alueita: henkilöstövoimavarojen johtaminen, työyhteisön johtaminen ja työelämysuhteiden johtaminen. Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan henkilöstöjohtamisen ulottuvuuksia ja merkitystä päivittäisessä esimiestyössä sekä johtamistavan vaikutusta työyksikön ilmapiiriin ja henkilöstön sitoutumiseen.

Tämä työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä ja tuotoksena syntynyt sähköinen toimintajärjestelmä laadittiin kirjallisuuteen pohjautuvan teorian tiedon ja toimeksiantajayrityksessä käytyjen keskustelujen perusteella. Hankitun tiedon avulla pyrittiin selvittämään ja perustelemaan järjestelmän sisällöllistä rakennetta ja luomaan työyksikön toiminnan kannalta tarkoituksenmukainen järjestelmä. Suunnittelun toimintajärjestelmän sisältämät pääkansiot luotiin ja tallennettiin yrityksen käyttämään sisäiseen tietoverkkoon.

Opinnäytetyön alku johdattelee aiheeseen kuvaten työn taustaa ja tavoitteita sekä toteuttamismenetelmiä ja aihepiirin rajoja. Teoriaosassa esitellään henkilöstöjohtamisen osa-alueita sekä perusteita toimintajärjestelmälle. Pääluvussa käsitellään organisaatiossa toteutettua toimintajärjestelmän suunnitteluprosessia ja kuvataan toimintajärjestelmän muotoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Viimeisessä luvussa kuvataan työn toteutumista ja esitetään johtopäätöksiä sekä arvioidaan työn merkitystä toimeksiantajayrityksen kannalta.



## 2 TOIMINTAJÄRJESTELMÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TUKENA

Toimintajärjestelmän suunnittelu on osa organisaation kehittämistä ja liittyy kiinteästi henkilöstöjohtamiseen. Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamisen osa-alueita ja haetaan teoriapohjaa suunniteltavan toimintajärjestelmän perustaksi. Henkilöjohtamista tarkastellaan palveluyrityksen näkökulmasta. Selkeä toimintajärjestelmä toimii esimiestyön tukena ja helpottaa työnantajan ja työntekijöiden välisten suhteiden hoitamista tehostaen fysioterapiayksikön toimintaa.

Henkilöstö on organisaation tärkeä voimavara ja toiminnan perusta. Henkilöstö ja sen osaaminen on Viitalan (2009, 8) mukaan yhä useamman yrityksen mielestä tärkein menestystekijä ja kilpailuedun lähde. Yrityksen menestys perustuu pitkälti tyytyväiseen ja motivoituneeseen henkilöstöön, jonka hyvinvoinnista kannattaa pitää huolta. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on hankkia yritykseen ammattitaitoista ja tarpeellista henkilöstöä, jota kehittämällä, kannustamalla, motivoimalla ja palkitsemalla pyritään sitouttamaan organisaatioon (Kauhanen 2006, 16).

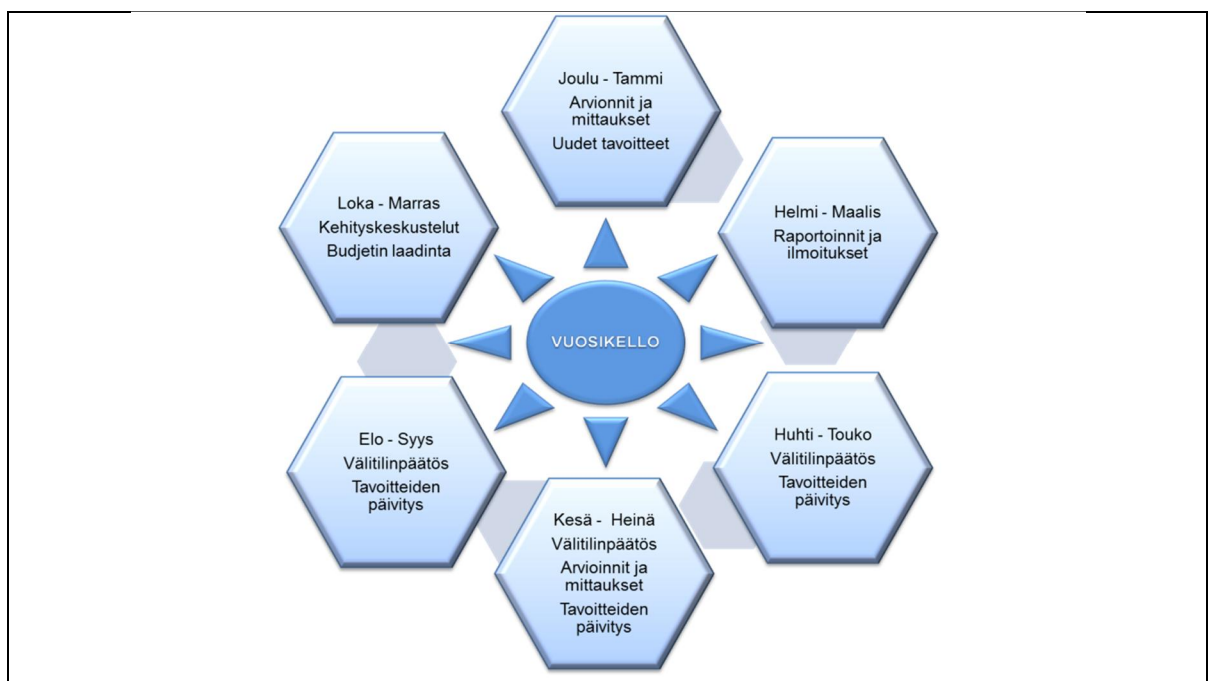
Kauhanen (2006, 15) toteaa, että organisaation henkilöstöllä sekä sen ominaisuuksilla, osaamisella ja motivaatiolla on keskeinen rooli tämän päivän kilpailustrategioissa ja kilpailuedun luomisessa. Kilpailukyvyn säilyttäminen edellyttää Kauhasen (2006, 29) mukaan yritykseltä lähes jatkuvaa muutosta ja tarvetta kehittää toimintaansa. Kehittämistoimilla vastataan ympäristön muutoksiin ja tavoitteena on yleensä tehokkuuden ja toiminnan laadun sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja ammatillisen osaamisen parantaminen.

### 2.1 Toimintajärjestelmät

Informaatioteknologian nopea kehitys ja lisääntynyt HR-tietojärjestelmien hankinta on Heikkilän (2011, 219 - 220) mukaan muuttamassa organisaatioiden henkilöstöjohtamisen luonnetta. Moisalo (2011, 258) toteaa henkilöstöjohtamiseen soveltuvien tietotekniikkaohjelmistojen tarjonnan olevan varsin laajan. Hänen mukaansa pienten palvelupakettien tarjonta markkinoilla on lisääntynyt, kun taas laajojen palvelukokonaisuuksien tarjonta on vähentynyt. Heikkilä (2011, 225) arvioi tietojärjestelmien voivan lisätä organisaation tehokkuutta, jos järjestelmän käyttöön otolla

vaikutetaan transaktiokustannusten ja henkilöstömäärään vähentämiseen. Myös Choo (2001, 78 - 79) suosittelee informaation hallintaan tietojärjestelmien käyttöä, sillä esimiestyön monimuotoisuus ja monet epävarmuustekijät luovat suuria haasteita tiedonhallintaan ja käsittelyyn. Choon (2001, 24) luoma malli informaation hallinnasta etenee tiedontarpeiden määrittelemisen ja tiedon hankinnan kautta tuotteiden ja prosessien kehittämiseen ja tiedon jakeluun. Prosessi sisältää myös tiedon varastoinnin ja käytön sekä tiedon mukauttamisen toimintaan.

Henkilöstöjohtamisen tehtävissä toimivat ammattilaiset toimivat erilaisten järjestelmien, toimintamallien ja periaatteiden kehittäjinä ja ylläpitäjinä sekä tukevat yrityksen muuta johtoa tavoitteiden saavuttamisessa ja yrityksen kilpailukyvyyn lisäämisessä (Viitala 2009, 19). Organisaatiossa on hyvä olla jokin järjestelmä, kuten vuosikalenteri tai ns. *vuosikello*, johon säännöllisesti ja vuosittain toistuvat asiat listataan ja joka ohjaa ja helpottaa ajankäytön suunnittelua. Viestinnän asiantuntijoiden mukaan puolet työajasta tulisi suunnitella etukäteen, jotta aikaa jäisi myös reagoida yllättäen eteen tuleviin tilanteisiin. (Juholin 2006, 113.) Esimerkki vuosikellosta on esitetty kuviossa 1. Vuosikello voi muistuttaa strategiasuunnitelmien ja tavoitteiden päivityksestä, budjetin laadinnasta, arvioinneista, kehityskeskusteluista ynnä muista johtamisen tehtäväkenttään kuuluvista asioista. Vuosikello voidaan laatia yksiköittäin tai koko organisaatiota koskevaksi johtamiskalenteriksi.



Kuvio 1. Esimerkki yrityksen johtamisen vuosikellosta.

## 2.2 Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttään kuuluu kaikki tarkoituksellinen toiminta, jolla voidaan varmistaa yritystoiminnan tarvitsema ammattitaitoinen työvoima sekä työvoiman hyvinvointi ja motivaatio. Henkilöstöjohtamisen pääalueita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen, johtajuus ja työelämän suhteiden hoitaminen. Henkilöstöjohtaminen sisältää myös työnantaja- ja työntekijäpuolen välisen toiminnan kehittämisen. (Viitala 2009, 20.)

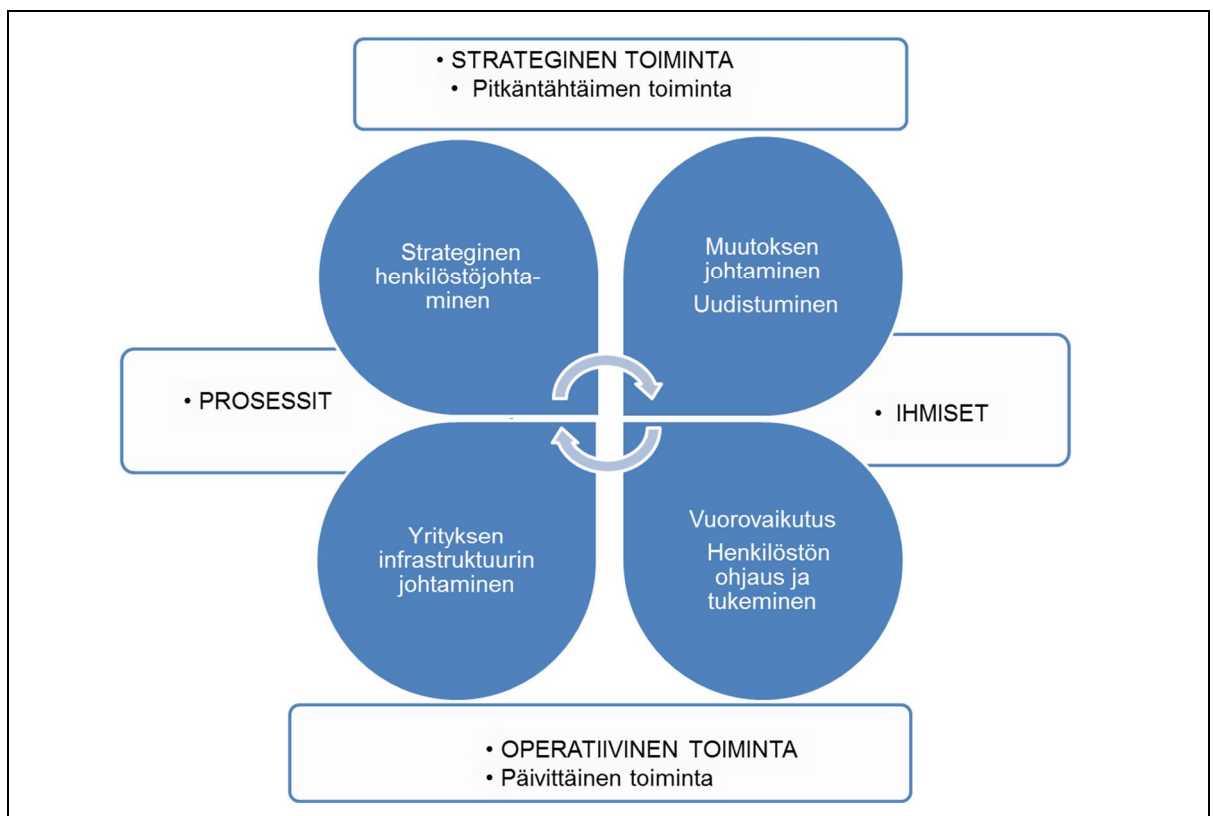
Henkilöstöjohtamisella, joka käsittää henkilöstövoimavarojen johtamisen ja henkilöstöhallinnon, voidaan viitata johtamistyön henkilöstöulottuvuuteen ja henkilöstötoimintoihin sekä henkilöstöosastoon. Johtamistyön näkökulmassa korostuvat liiketoiminnan ja yrityksen tavoitteiden kannalta tärkeät henkilöstöresursseihin kohdistuvat toimet. Henkilöstöjohtaminen kattaa joukon toimintoja, joilla pyritään takaamaan yrityksen tarkoituksenmukainen henkilöstöasioiden hoitaminen. Henkilöstöjohtamisen toimintoja ovat henkilöstöinformaation kerääminen ja henkilöstötarpeen suunnittelu, työsuhdeasioiden hoitaminen, henkilöstöhankinta, perehdytykseen liittyvät toiminnot, koulutus ja osaamisen kehittäminen, työstä suoriutumisen arviointi, urasuunnitteluun liittyvät toiminnot sekä työsuhteen päättymiseen liittyvät toimet. Henkilöstöjohtamisella voidaan myös viitata henkilöstöosaston tai henkilöstöasioista vastaavien työntekijöiden rooliin organisaation sisäisessä työnjaossa, jossa se muodostaa hallinnollisen erikoistumisalueensa. (Peltonen 2007, 95 - 96.)

Henkilöstöjohtamisen kenttä jakautuu kolmeksi toimintalohkoksi perustuen toisaalta liikkeenjohdossa toteutettavien tehtävien eriytymiseen ja toisaalta eri tieteenaloihin ja tutkimustraditioihin. Ihmisten johtamisessa painottuu organisaatiokäyttäytyminen ja organisaatiopsykologia, henkilöstöresurssien käsittelyssä painopiste on organisaatio- ja johtamistutkimuksessa (management), kun taas työelämän asioiden hoitamisen lohossa painottuvat sosiologia ja työlainsäädäntö. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 310 - 311.)

Henkilöstöjohtaminen kohdistuu sekä toiminnan prosesseihin että henkilöstöön ja sen tehtävänä on tukea organisaation pitkän tähtäimen tavoitteita päivittäiseen toimintaan liittyvillä ratkaisuilla. Henkilöstöjohtaminen edellyttää sekä vuorovaiku-

tustaitojen hallintaa että henkilöstöjohtamisen prosessien hallintaa ja kehittämistä erilaisia järjestelmiä ja toimintamalleja apuna käyttäen. (Strömmer 1999, 15.) Yrityksen periaatteiden, toimintamallien ja järjestelmien ylläpitäminen ja kehittäminen sekä henkilöstön tukeminen ja ohjaaminen ovat Viitalan (2007, 10, 21) mukaan tärkeä osa henkilöstöjohtamista.

Henkilöjohtaminen voidaan jakaa neljään tehtäväalueeseen, kuten kuviossa 2 on esitetty. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta on tärkeää varmistaa liiketoimintastrategian edellyttämä osaamistaso ja siihen tarvittavat kehittämistoimet. Infrastruktuurin johtaminen käsittää sellaisten järjestelmien ja toimintamallien luomisen, joiden varaan henkilöstön toiminta ja kehitys rakentuvat. Päivittäisellä vuorovaikutuksella, ohjauksella ja tukemisella pyritään lisäämään henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista tehtäviinsä. Muutostarpeiden arviointi ja henkilöstön muutoksenkyvyyden kehittäminen sekä muutosten suunnittelu ja toteuttaminen ovat myös tärkeä osa henkilöstöjohtamisen kenttää. (Viitala 2009, 29 - 30.)



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (mukaillen Viitala 2009, 29).

### 2.3 Työyhteisön johtaminen

Johtamista voidaan pitää prosessina, jossa henkilöstön toimintaa pyritään ohjaamaan yrityksen tavoitteiden suuntaiseksi. Johtajuuden määritelmiin liitetään usein tavoitteiden, ryhmän, kommunikaation ja vaikuttamisen elementit. Johtaminen edellyttää ryhmän hyväksyntää ja tavoitteiden saavuttaminen yhteistyön tekemistä. Johtamiseen liittyy sekä asioiden johtaminen (management) että ihmisten johtaminen (leadership), jotka kietoutuvat tiiviisti yhteen käytännön esimiestyössä. (Viitala & Jylhä 2007, 250.) Peltonen (2007, 20) esittelee kolme erilaista johtamisen ulottuvuutta, joista ensimmäinen korostaa yrityksen hallinnan kannalta tärkeiden toimintojen toteuttamista. Toinen ulottuvuus painottaa käytännön toimintaa ja vaikuttamista yrityksen suuntaan ja toimintatapoihin. Kolmas ulottuvuus lähestyy johtamista inhimillisen ja subjektiivisen toiminnan näkökulmasta huomioiden myös johtajan persoonallisuuden ja luonteenpiirteet osana johtamistapaa.

Asioiden johtamisessa korostetaan päämäärien asettamista, suunnittelua, ohjeistamista, päätöksentekoon perustuvaa toteutustyötä, arviointia ja seuranta sekä kehittämistoimintaa. Lyhyesti voidaan todeta, että management on organisaation toimintaprosessien hallintaa. Johtajuus eli leadership puolestaan toteutuu johdettavien ja johtajan välisenä vuorovaikutuksena. Johtaja käyttää motivoinnin, ohjaamisen ja palkitsemisen keinoja pyrkiessään vaikuttamaan ryhmän toimintaan. Johdettavien keskinäiset suhteet ja yrityksen organisaatiokulttuuri vaikuttavat toisaalta myös johtajan käyttäytymiseen sekä johtamiskykyyn. (Viitala & Jylhä 2007, 250 - 251.)

Viime vuosien nopea kehitys ja toimintaympäristöjen muutos asettavat myös työyhteisön johtamiselle uusia haasteita. Muutospaineet ja työyhteisön kehittäminen edellyttävät johtajilta taitoa ohjata alaisia muutostilanteissa sekä kykyä tukea ja auttaa heitä kehittämään osaamistaan. Johtamisen käsitteistöön liitetään yhä useammin muun muassa osaamisen johtaminen, valmentava johtajuus, uudistava johtajuus sekä pedagoginen johtajuus. (Viitala & Jylhä 2007, 251.)

Missiossa, visiossa ja strategiassa sekä organisaation arvoissa määritelty työyhteisön perustehtävä antaa suuntaviivat toiminnalle. Esimiehen tehtävänä on pitää toiminta perustehtävässä ja huolehtia riittävästä voimavaroista sekä ohjata toimin-

taa niin, että kaikilla on selkeä kuva perustehtävän sisällöstä ja tulevaisuuden näkymistä. (Juuti & Vuorela 2002, 22, 26.)

### 2.3.1 Johtajuus

Huuhka (2010, 52) toteaa hyvän johtajuuden inspiroivan ja motivoivan osaa- jia toimimaan yhteisten tavoitteiden ja organisaation hyväksi sekä tuottavan työyhteisöihin hyvinvointia ja yrityksille myös taloudellista tulosta. Lämsän & Hautalan (2005, 206) mukaan johtajuudella pyritään vaikuttamaan toisten ihmisten käyttäytymiseen ja edistämään ryhmän yhteisiä tavoitteita, mutta se ei ole kenenkään henkilökoh- tainen ominaisuus, vaan se muotoutuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa.

Johtajuus on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi. Siinä ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. (Lämsä & Hautala 2005, 206.)

Thylefors (2007, 71) perustaa näkemyksensä Hoganinin & Kaiserin esitykselle, jonka mukaan henkilökohtaisilla johtamisominaisuuksilla on merkitystä organisaa- tion tehokkuudelle. Johtamistyyli vaikuttaa työyhteisön tyytyväisyyteen ja ryhmä- dynamiikkaan ja työyhteisön asenteet puolestaan vaikuttavat suorituskyykyyn ja työn tehokkuuteen. Kotler (2003, 85) korostaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitystä sekä mahdollisuuksien, tavoitteiden ja vision selkeää esittämistä. Oh- jaavalla ja palvelevalla johtajuudella voidaan ansaita henkilökohtaista arvostusta ja kunnioitusta yhteisiä päämääriä kohtaan ja saada työyhteisön jäsenet omistautu- maan yhteiseen tehtävään.

Johtajuus on ihmisen ominaisuus, jonka avulla pyritään saamaan ihmiset toimi- maan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajalta vaaditaan rohkeutta, pe- räänantamattomuutta ja nöyryyttä, jotta hän voi saavuttaa ihmisten kunnioituksen ja luottamuksen. Hyvä johtaja hyödyntää työssään erilaisia johtamistyyliä tilan- teen mukaan. Tehokkuutta luovan ilmapiirin luomiseen voidaan käyttää tunnejoh- tajan, demokraatin, visionäärin tai valmentajan lähestymistapaa johtamisessa. Eri- tyistilanteissa hyödyllisiä komentajan ja tahdinmäärääjän johtamistyyliä sen si-

jaan tulisi käyttää hyvin harkiten, sillä väärinkäytettynä ne saattavat vaikuttaa toimintaan negatiivisesti. (Frost, [viitattu 28.5.2012].)

Tehokas johtajuus edellyttää Malikin (2002, 67) mukaan tiettyjä periaatteita, jotka luovat ammattimaisen johtamisen perustan määrittäen, miten johtamistehtäviä hoidetaan ja miten käytetään johtamisen työvälineitä. Malik (2002, 74) pitää *tulos-suuntautuneisuutta* tärkeänä periaatteena, sillä johtamisen ammattiin kuuluu tulosten saavuttaminen, jotta päämääränä olevat tavoitteet saavutetaan. Toinen Malikin (2002, 86) kuvaama periaate, *osa kokonaisuutta*, sisältää ajatuksen johtajasta, jolla on kokonaisvaltainen suhtautuminen toimintaan ja halu osallistua kokonaisuuden rakentamiseen. *Vähään keskittyminen* on Malikin (2006, 96 - 67) kolmas periaate, jonka mukaan olennaiseen keskittyminen on avain tehokkuuteen ja tulokseen. Myös monimutkaisissa ja verkottuneissa tilanteissa on tärkeää keskittyä valittuihin painopisteisiin, kun tavoitellaan tehokkuutta ja menestystä. Malik (2002, 107) kuvaa neljäntenä periaatteena *vahvuuksien hyödyntämistä*, painottaen olemassa olevia vahvuuksia, joiden hyödyntämisellä voi olla todella myönteiset seuraukset, erityisesti, kun ollaan tekemisissä ihmisten kanssa. Malikin (2002, 123) viidennen periaatteen mukaan *viime kädessä on kyse molemminpuolisesta luottamuksesta*, jota Malik pitää motivointia, johtamistyyliä ja yrityskulttuuria tärkeämpänä elementtinä tehokkaassa johtajuudessa. Kuudenneksi periaatteeksi Malik (2002, 137 - 138) nostaa *positiivisen ajattelun*, jonka tehtävänä on saada huomio kohdistumaan mahdollisuuksiin, jolloin myös ongelmanratkaisu rakentavan ajattelun avulla suuntautuu mahdollisuuksien tai tilaisuuksien etsimiseen. Tehokkaaseen johtajuuteen liittyvä realistinen, rakentava ajattelu johtaa todennäköisesti nopeampaan ongelmanratkaisuun ja aikaansaa myös merkittävää kilpailuetua.

Henkilöstövoimavarojen johtamisella on tärkeä merkitys yrityksissä, jotka kilpailevat henkilöstön osaamisesta muodostuvalla kyvykkyydellä. Johtajuuden on perustuttava pitkäjänteiselle kehittämistyölle ja sitouttamiselle, joiden tuloksena tarvittava osaaminen syntyy. Resurssiperusteinen strategia ja tavoitteiden painopisteen asettaminen tuottavuuden ja tuloksellisuuden kasvuun ei aina kohtaa yrityskentän tarpeita henkilöstöjohtamisen kentässä. Kun tehokkuuteen pyritään vaikuttamaan prosesseja kehittämällä, saadaan tehostettua työajan käyttöä, parannettua laatua ja aikaansaadaan kustannussäästöjä, mutta pitkällä tähtäimellä tällainen kustan-

nuskeskeinen henkilöstöjohtaminen voi olla yritykselle jopa tuhoisaa. (Viitala 2009, 66.)

Johtajuuden toteutuminen riippuu johtajasta, johdettavista sekä tilanteesta, jossa prosessi toteutuu. Vuorovaikutussuhteen muodostumiseen vaikuttavat niin johtajan kuin johdettavienkin motivaatio ja ammattitaito sekä arvot ja käyttäytyminen prosessin kuluessa. Myös Johtajan persoonallisuudella on merkitystä vuorovaikutussuhteen muodostumisessa. (Viitala & Jylhä 2007, 251.) Kouzes ja Posner (2011, 26) esittelevät viisi menetelmää, jotka liittyvät esimerkillisen johtajan ominaisuuksiin ja toimintaan:

1. Opastaminen oman esimerkin avulla
2. Innostaminen kohti yhteistä visiota
3. Prosessien kyseenalalaistaminen
4. Toimintamahdollisuuksista huolehtiminen
5. Kannustaminen ja rohkaiseminen omien aatteiden mukaiseen toimintaan

Usko omaan tekemiseen ja omiin kykyihin ovat Kouzesin ja Posnerin (2011, 26) mukaan ensiarvoisen tärkeitä johtajan ominaisuuksia.

Ekmanin (2004, 23) mielestä esimiesten tulisi keskittyä huomattavasti enemmän itse johtajuuteen, jolla hän tarkoittaa vuorovaikutusta ja epävirallisia keskusteluja työntekijöiden kanssa. Vuoropuhelussa luodaan luottamukselliset suhteet ja voidaan vaikuttaa työntekijöiden tapaan suhtautua työhönsä. Ekmanin (2004, 24) mukaan epävirallisten keskustelujen tehtävänä on luottamuksen lisääntymisen ohella edistää oppimista, tulkita yrityksen tekemiä päätöksiä ja välittää kokonaiskuvaa organisaation tilanteesta sekä johtaa organisaatiokulttuuria. Fyysistä läsnäoloa painottaa myös Moisalo (2011, 120 - 121) kuvatessaan esimiehen työroolia, johon sisältyvät päivittäisjohtamisen ja työilmapiirin kehittämisen lisäksi vahvasti myös toiminnan suunnittelu, uudistus ja kehittäminen.

### **2.3.2 Henkilöstön motivoiminen, ohjaaminen ja tukeminen**

Henkilöstöjohtaminen pyrkii lisäämään henkilöstön sitoutumista luomalla edellytykset motivoituneelle ja tuottavalle työskentelylle. Henkilöstön ohjaus ja tukemi-



nen sisältyvät päivittäiseen työskentelyyn samoin kuin päivittäisten ongelmien käsittely ja henkilöstön tarpeisiin vastaaminen. (Viitala 2009, 30.)

Nykyisin tiedostetaan motivaation ja sitoutumisen olevan perusedellytyksiä yrityksen menestykselle ja tulokselliselle toiminnalle sekä edellytys työssä viihtymiselle. Työtä ei enää tehdä pelkän palkan vuoksi, vaan työtehtävien odotetaan olevan myös kiinnostavia ja haasteellisia ja antavan mahdollisuuksia itsensä kehittämiseksi. Työssä viihtymiseen ja työsuoritukseen vaikuttavat myös työn luonne ja sen mielekkyys, sillä yksilön ja organisaation arvomaailmojen yhdistyminen tekee toiminnasta tarkoituksellista ja tärkeää. Johtajilta vaaditaan kykyä motivoida henkilöstöään, välittämällä visionsa, innostamalla ja luomalla merkitystä ja luottamusta työyhteisöön. Hyvä johtaja voi luottamuksen avulla lisätä työntekijän itseluottamusta, uskoa kykyihinsä ja onnistumiseen. (Huuhka 2010, 144 - 146.)

Johtamisessa voidaan käyttää muun muassa voimaannuttamista ja valtuuttamista, jos halutaan lisätä ihmisten vastuunottoa ja sitoutumista työhönsä. Voimaannuttamisella tarkoitetaan työelämässä vallan ja luottamuksen antamista työntekijöille, joiden asema paranee ja he saavat mahdollisuuden vaikuttaa oman työnsä sisältöön. Voimaantuessaan ihminen oppii käyttämään voimavarojaan oman elämänsä hallintaan. Psykologinen valtuutus muodostuu johtajan voimaannuttaessa henkilöstöään välittämällä heille muun muassa merkittävyyden ja pätevyyden osatekijät. Valtuutus voi aikaansaada yhteishengen lisääntymisen ja parhaimmillaan intohimon tehdä täydellisiä suorituksia niin yhdessä kuin yksilötasollakin. (Huuhka 2010, 147 - 148.)

Kesti (2007, 178) toteaa valmentavan esimiestoiminnan tuottavan parhaita tuloksia niin tuottavuudessa kuin työviihtyvyydessäkin. Esimiehen tehtävänä on luoda työyhteisöön rakentavaa ja kannustavaa vuorovaikutusta tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus huomioiden. Esimiehen on myös tunnettava ryhmän jäsenten kyvyt ja vahvuudet, jotta hän pystyy kannustamaan ja tukemaan kunkin omakohtaista kehittymistä. Viitala & Koivunen (2011, 166 - 167) toteavat artikkelissaan, että valmentavaa johtajuutta lähestytään kirjallisuudessa kahdella tavalla. Toinen korostaa valmentavan roolin dominoivuutta, kontrollointia, ohjeistamista ja neuvomista, kun taas toinen näkee valmentavan roolin voimaannuttavana. Voimaannuttaminen toteutuu rohkaisemalla ja motivoimalla työntekijöitä oppimisprosesseihin ja yhteis-

toiminnallisuuteen. Valmentavan johtajuuden vahvuutena pidetään vuorovaikutusta, johon sisältyvät mm. kyseleminen ja kuunteleminen, tavoitteista keskusteleminen ja palaute sekä neuvominen, ohjaaminen ja valtuuttaminen.

## **2.4 Henkilöstövoimavarojen johtaminen**

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan toimintoja, joilla hallitaan henkilöstöresurssien määrää ja tarvittavan osaamisen riittävyttä sekä huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista (Strömmer 1999, 14). Henkilöstösuunnittelulla yritys pyrkii huolehtimaan henkilöstön rakenteesta ja riittävästä määrästä sekä osaamistasosta, jotta yritys pystyy saavuttamaan tavoitteensa. Suunnitelmaan kuuluu myös henkilöstökustannusten ennakointi ja säätely sekä henkilöstövoimavarojen muodostamisessa, vaalimisessa ja johtamisessa käytettyjen keinojen määrittäminen. (Viitala 2009, 50.)

Tavoitteellinen toiminta edellyttää myös henkilöstövoimavarojen strategista suunnittelua, kuten henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan kehittämistä henkilöstövoimavarojen johtamiseen sen eri osa-alueilla. Hyvän henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä on ajantasaisen tiedon saanti sekä tiedon tarkoituksellinen ja lainsäädännön mukainen hallinta. Hyvin toteutetun sisäisen viestinnän on todettu vaikuttavan hyvän työilmapiirin muodostumiseen ja sitä kautta työmotivaatioon ja asenteisiin. Nämä tekijät heijastuvat myös asiakastyytyväisyyteen ja vaikuttavat täten organisaation menestymiseen. (Kauhanen 2006, 23, 43, 168.)

Nykyaikainen teknologia on luonut uusia mahdollisuuksia henkilöstövoimavarojen johtamiseen tietojärjestelmien avulla. Tietojärjestelmät voivat sisältää määrällisen tiedon lisäksi myös laadullista tietoa, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa ja suunnittelussa. Tietojärjestelmä voi sisältää tietoja muun muassa työsuojelusta, työajan seurannasta, palkkahallinnosta, henkilöstön kehittämisestä ja urasuunnittelusta sekä yrityksen tekemistä rutiiniraporteista. Organisaatiolla on mahdollisuus luoda itselleen soveltuva tietojärjestelmä, mikäli yrityksestä löytyy tarvittavaa osaamista tai sitä on mahdollisuus ostaa ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Organisaatio voi myös ostaa käyttövalmiin ohjelmiston tai hankkia ohjelmiston, jota voi räätälöidä omia tarpeita vastaavaksi. Tietojärjestelmän käyttöpalvelut voidaan myös

hankkia ulkopuoliselta palveluntuottajalta. Tietojärjestelmien hankintaprosessi vaatii huolellista suunnittelua, sillä järjestelmän käyttöönotto edellyttää osaamista ja sitoutumista usealta eri taholta myös pienessä organisaatiossa. Hankintaprojektin onnistumiseen vaikuttavat johdon tuki, käyttäjien sitoutuminen ja palaute sekä henkilöstön motivaatio ja taidot. Myös ohjelmiston käytölle asetettujen tavoitteiden realistisuus ja selkeä määrittely ja käytön seuranta ja ohjaus tukevat hankintaprojektin onnistumista. (Kauhanen 2006, 44 - 47.)

#### **2.4.1 Henkilöstöhankinnat ja perehdyttäminen**

Rekrytointi eli henkilöstöhankinta sisältää toimenpiteet, joilla tarvittava henkilöstö saadaan yrityksen palvelukseen. Uuden henkilön palkkaaminen on toiminnan vaatima investointi, jolla haetaan yritykseen tarvittavaa osaamista. Onnistunut rekrytointi vaikuttaa positiivisesti toiminnan sujuvuuteen ja tehokkuuteen sekä palvelun laatuun tuoden parhaimmillaan koko organisaatioon kehitysvoimaa ja toiminnan laadun paranemista. Henkilöstöhankintojen lähtökohtana tulisi olla liiketoiminnalliset tavoitteet sekä yrityksen visio ja strategia. Aluksi kannattaa analysoida työtehtävän luonne ja vaihtoehdot tehtävien toteuttamiseen. Mikäli rekrytointi katsotaan aiheelliseksi, määritellään työntekijän valintakriteerit organisaatiotasolla sekä työyksikön asettamat ja tehtäväkohtaiset kriteerit. (Viitala 2009, 100 - 101.) Henkilöstöhankinta on myös ensiaskel sisäisessä markkinoinnissa, jonka yhtenä tärkeänä tehtävänä on Grönroosin (2007, 395) mukaan ammattitaitoisen ja sopivan henkilökunnan löytäminen yritykselle ja sen pitäminen yrityksessä.

Yrityksen tapa suhtautua henkilöstöön, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, johtaminen ja palkkataso vaikuttavat ulospäin näkyvän rekrytointipolitiikan kanssa työnantajakuvaan. Kehittämällä henkilöstövoimavarojen johtamista, yritys voi vaikuttaa aktiivisesti työnantajakuvan kehittymiseen. Rekrytointistrategiassa voidaan päättää esimerkiksi tiettyjen tehtävien ulkoistamisesta tai periaatteista. Yritys voi esimerkiksi käyttää niin sanottua etupainotteista rekrytointia, jolla pyritään lisäämään opiskelijoiden kiinnostusta yrityksestä tai valinnoissa voidaan suosia kokemusta, tiettyä koulutustasoa tai sisäistä rekrytointia. (Viitala 2009, 104 - 105.)

Perehdyttämisen tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle tietoa, jonka avulla hän pääsee nopeasti mukaan tehokkaaseen työntekoon. Kokonaisvaltainen perehdyttämisjärjestelmä sisältää tarvittavan informaation ennen työhön tuloa, työntekijän vastaanoton, yritykseen perehdyttämisen sekä työsuuhdeperehdytyksen ja työhön opastuksen. Perehdytyksen tärkeä tehtävä on myös saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja helpottaa hänen liittymistään uuteen työyhteisöön ja organisaatioon. (Viitala 2009, 189.) Kauhasen (2006, 145) mukaan perehdyttämiseen sisältyy kaikki toiminta, jonka avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan:

- työyhteisönsä, sen arvot ja tavat sekä yrityksen vision ja toiminta-ajatuksen
- työtoverit, asiakkaat ja muut työyhteisössä toimivat ihmiset
- omat työtehtävänsä ja siihen liittyvät haasteet.

#### **2.4.2 Työn toteuttaminen, suorituksen arviointi ja palkitseminen**

Yritysten menestyminen perustuu useimmiten kilpailijoita suurempaan tehokkuuteen ja sitä kautta tuottavuuteen. Tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta keskeistä on henkilöstön tehokas toiminta, kyky organisoida ja kehittää toimintaa yhä tehokkaampaan suuntaan. Suorituskyvyn johtamisella, joka sisältää tavoitteiden asettamisen ja tavoitteiden saavuttamisesta seuraavan palkitsemisen, pyritään vahvistamaan tuottavuutta. (Viitala 2009, 132.)

Suorituksen johtaminen kuuluu esimiesten tehtäväkenttään. Suorituksen johtamisprosessiin sisältyvät tavoitteiden asettaminen, seuranta ja valmennus, palaute sekä kehittäminen. Sydänmaalakka pitää suorituksen johtamisen tärkeimpinä työkaluina suunnittelukokouksia, kehityskeskusteluja ja päivittäisjohtamista. Organisaatio-, osasto- ja ryhmätasolla tarvitaan suunnittelukokouksia, kun taas kehityskeskustelut toteutetaan yksilötasolla. Normaali päivittäisjohtaminen luo hyvän perustan suorituksen johtamiselle, jonka tavoitteena voidaan pitää jatkuvaa suorituksen parantamista. Suorituksen parantaminen voi kohdistua muun muassa tehokkuuden tai asiakastyytyväisyyden parantamiseen, osaamisen kehittämiseen tai hyvinvoinnin ylläpitämiseen. (Sydänmaalakka 2003, 76 - 77.)

Juuti & Vuorela (2002, 106 - 107) toteavat lukuisten tutkimusten osoittavan, että keskusteleva johtamistapa luo työyhteisöön avoimen, luottamuksellisen ja arvostukseen perustuvan ilmapiirin, jonka vahvistamisessa kehityskeskusteluilla on keskeinen sija. Esimiehen ja alaisen välisiä keskusteluja, joita voidaan nimittää myös tavoite- tai tuloskeskusteluiksi, kehityskeskusteluiksi tai arviointikeskusteluiksi, tulee järjestää säännöllisesti esimiehen ja alaisten kesken ja niiden on oltava luonteeltaan tavoitteellisia, luottamuksellisia sekä ennalta sovittuja ja suunniteltuja (Piili 2006, 127 - 128). Viitala (2009, 186) painottaa kehityskeskustelujen tarkoitusta työntekijän kannalta korostaen työn sisältöön, osaamiseen ja kunkin yksilöllisiin kehittymistarpeisiin keskittymistä. Osaamista tulisi arvioida sekä nykyisten työtehtävien vaatimustasolla, että tulevaisuuden asettamien haasteiden valossa. Juholin (2006, 169 - 170) korostaa kehityskeskustelun roolia palautteen muotona, jossa voi tulos- ja tavoitekeskustelun ohella puhua myös palkasta. Hänen mukaansa kehityskeskustelujen päätarkoituksena on yksilötason kehittymishalujen ja kehittymismahdollisuuksien kartoittaminen, ei työyksikön toimintasuunnitelmien ja ajankohtaisten asioiden käsittely, jotka hän jättäisi ryhmä- ja viikkopalaveriinkin. Esimiehen tulisi pystyä kertomaan mitä työntekijältä odotetaan, miten hän on suoriutunut työtehtävistään ja mikä rooli työntekijällä on työyhteisössä. Tärkeää on myös laatia yhteisymmärryksessä konkreettinen toimintasuunnitelma keskustelujen perusteella.

Sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön jäseniin ja on Kauhasen (2006, 168 - 169) mukaan esimiesten vastuulla oleva johtamisen työkalu. Viestinnällä on keskeinen vaikutus sekä henkilöstön motivointiin että toiminnan tehokkuuteen ja Kauhasen haluaa korostaa sisäisen viestinnän merkitystä erityisesti palveluyrityksissä, joissa sitä voidaan pitää jopa elinehtona menestyksekkäälle liiketoiminnalle. Huuhka (2010, 118 - 119) pitää suoraa ihmisten välistä viestintää ylivoimaisesti tehokkaimpana kommunikaatiokeinona ja korostaa päivittäisessä työssä tapahtuvan viestinnän merkitystä organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

+Organisaation sisäinen, avoin kommunikaatio, viestintä ja dialogi on tärkeää: se parantaa henkilöstön motivaatiota, lisää työviihtyvyyttä ja vaikuttaa näin sitoutumiseen ja jopa tavoitteiden saavuttamiseen.+ (Huuhka 2010, 118.)

Myös Juholin (2006, 164 - 165) painottaa henkilökohtaisen läsnäolon ja vuorovai-  
kutuksen merkitystä esimiesviestinnässä, sillä sitä ei pysty korvaamaan verkko-  
viestinnällä tai muilla tiedotteilla. Esimiesviestintä voidaan jakaa kolmeen ryhmään  
asiasisällön perusteella:

- ó organisaation strategia ja suunnitelmat sekä muutokset ja niiden aiheut-  
tamaiset vaikutukset omaan työryhmään
- ó asiat ja näkymät jotka liittyvät yksilön työhön, uraan ja kehittymiseen
- ó vaikeiden asioiden käsittely sekä yksilö- että ryhmätasolla.

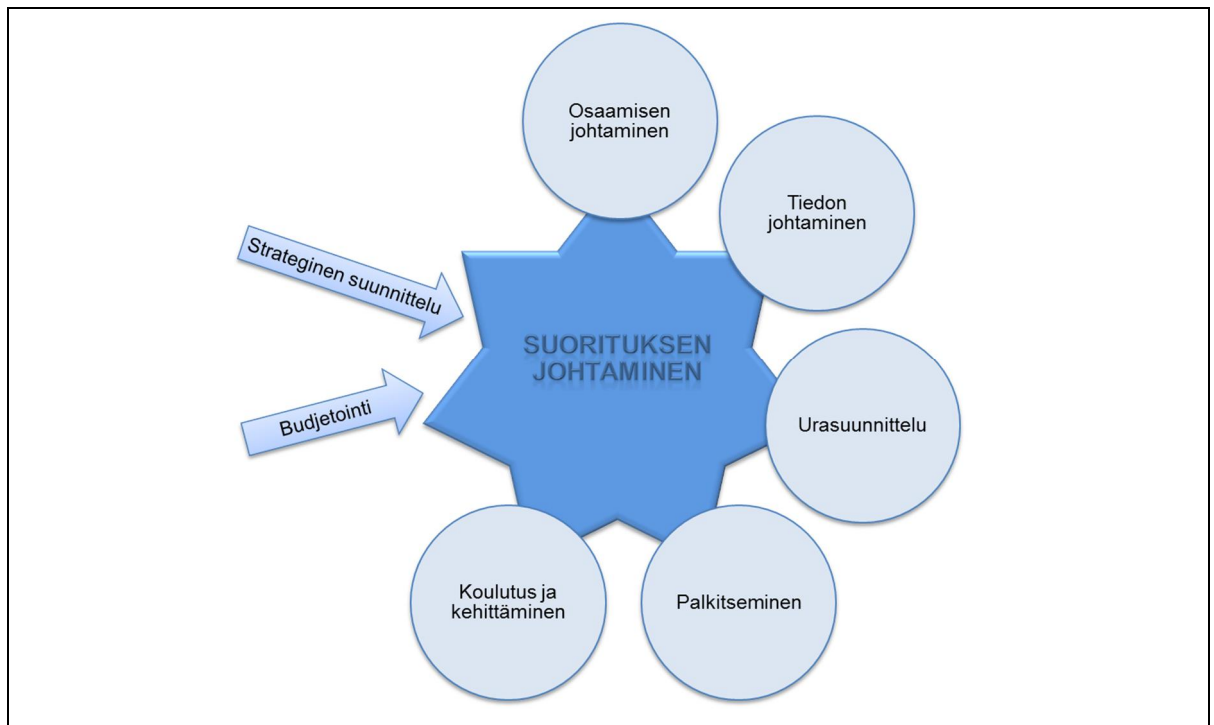
Lindroos & Lohivesi (2004, 173 - 174) pitävät strategian toteutumisen seuranta-  
tärkeänä tekijänä onnistuneessa yritystoiminnassa. Perinteisesti suorituskyvyn  
seuranta on keskittynyt lähinnä taloushallinnon lukuihin, jotka kartoittavat toteutu-  
nutta toimintaa, kykenemättä ennakoimaan tulevaisuutta. Historiapainotteisten  
seurantajärjestelmien ohelle yritykset tarvitsevat myös eteenpäin suuntautuvia joh-  
tamisjärjestelmiä, joilla voidaan vaikuttaa tulevaan toimintaan. Viitalan (2009, 133 -  
134) mukaan yrityksen suorituskky muotoutuu liikeidean ja tilanteen mukaisesti  
koostuen kaikesta, jonka varassa hyvä työsuoritus syntyy. Suoritusmittariksi voi-  
daan nimittää täsmällisesti määriteltäviä menetelmiä, joilla voidaan kuvata suori-  
tuskykyä. Mittarit voivat olla niin sanottuja *kovia mittareita*, jolloin niillä tarkoitetaan  
yksiselitteisiä ja numeraalisia arvoja, kuten liikevaihto, tai *pehmeitä mittareita*, joilla  
viitataan laadullisesti määriteltäviin, ihmisiin liittyviin tekijöihin, kuten työkyky. Yri-  
tysten käyttöön on suunniteltu myös valmiita malleja, joiden avulla yritys pystyy  
määrittelemään omalle suoriutumiselle tärkeitä osa-alueita, joiden seurantaan voi-  
daan kehittää suorituskvyn mittareita. Suomessa laajimmin käytetty balanced  
scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo on kooste kilpailukyvyn kannalta tär-  
keiden osa-alueiden suoritustasoa kuvaavista mittareista. BSC-mittaristo on ra-  
kennettu käsittämään neljä toisiinsa kiinteästi sidoksissa olevaa ulottuvuutta: ta-  
loudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma sekä oppimisen ja  
kehittymisen näkökulma. Lindroos & Lohivesi (2004, 179) toteavat, että BSC jär-  
jestelmän lähtökohtana on strategisten päämäärien toteutumisen seuraaminen  
operatiivisen toiminnan mittareita apuna käyttäen. Heidän mukaansa järjestelmän  
ydin muodostuu toimintaan liittyvästä syy-seuraussuhteiden mallintamisesta, jonka  
avulla voidaan laatia niin sanottu strategiakartta. Balanced scorecardia voidaan

pitää suorituskyvyn johtamisjärjestelmänä ja se soveltuu hyvin yrityksiin, joissa toiminta on vakiintunutta. Muuttuvissa olosuhteissa BSC ei ole tarpeeksi joustava, sillä muutokset edellyttävät myös mittariston jatkuvaa päivittämistä organisaation tilannetta vastaavaksi.

Strategian toteutumista voidaan mitata myös toisella Yhdysvalloissa kehitetyllä suorituskyvyn seurantajärjestelmällä. Delta-mallin painopiste on prosesseissa, joilla strategiaa toteutetaan. Asiakas ja asiakassuhde ovat keskeisellä sijalla, joten Delta-malli soveltuu käytettäväksi yrityksissä, joissa strategia perustuu asiakaslähteiselle toiminnalle. Delta-mallissa asiakas on strategian lähtökohta ja pyrkimyksenä on vastata asiakkaiden tiedostettuihin ja piileviin tarpeisiin kilpailijoita paremmin. Markkinajohtajuus voidaan saavuttaa Delta-mallin mukaan esimerkiksi asiakkaan lukittumisen avulla, jolloin asiakas on jostain syystä tullut riippuvaiseksi yrityksen palveluista tai tuotteista. Yritys voi myös pyrkiä rakentamaan joko parhaat tuotteet tai laajimmat asiakasratkaisut, jolloin kilpailuetu muodostuu asiakkaille tarjottavasta kokonaishyödyistä. Delta-mallin mukainen kilpailustrategia voidaan saavuttaa operatiivisen tehokkuusprosessin, asiakkaiden kohdentamisen prosessin ja innovointiprosessin avulla. Esimerkiksi laajinta asiakasratkaisua tavoittelevan yrityksen tärkein prosessi on kyky asiakkaiden kohdentamiseen, kun taas parasta tuotetta tavoitteleva yritys panostaa operatiivisen tehokkuuden hallintaan. Delta-mallin mukaisella mittaristolla arvioidaan strategisten päämäärien ja prosessien toteutumista sekä arvioidaan niin sanotuilla ajurimittareilla kerättävää tietoa esimerkiksi erilaisista poikkeamista ja palautteista sekä muista tekijöistä, joilla voi olla vaikutusta yrityksen sisäisen suorituskyvyn kehitykselle. Prosessimittareita käytetään mittaamaan tuloksia, joita määrätyllä toiminnalla saavutetaan. Mittareilla on tarkoitus arvioida myös muita kuin taloudellisia arvoja. Esimerkiksi tuottavuus, toimintatäsmällisyys, asiakasuskollisuus ja asiakaspalautteet voidaan luokitella prosessimittareiksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 199 - 208.)

Suorituksen johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista ja se on myös edellytys organisaation menestykselle. Organisaation strategisen suunnittelun ja budjetoitijärjestelmien lisäksi suorituksen johtaminen kytkeytyy kiinteästi myös muihin kuviossa 3 kuvattuihin prosesseihin, kuten tiedon ja osaamisen johtamiseen sekä

henkilöstön kehittämiseen, palkitsemiseen ja urasuunnitteluun. (Sydänmaalakka 2003, 109.)



Kuvio 3. Suorituksen johtamisen kytkeytyminen muihin prosesseihin (mukaillen mallista Sydänmaalakka 2003, 109).

Yrityksen palkitsemisstrategia on osa henkilöstöstrategiaa ja sen tulisi osaltaan tukea liiketoimintastrategian päämääriä. Johdon tehtävä on päättää mistä ja min-  
kälaisista tuloksista palkitaan, sekä siitä miten palkkiot jaetaan. Palkitsemisjärjes-  
telmän toteutuksessa on huomioitava muun muassa alan työehtosopimukset ja  
työlainsäädäntö. Palkkapolitiikassa on muistettava myös avoimet pelisäännöt ja  
oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon periaatteet. Palkan ohella yritys voi käyttää  
palkitsemiseen myös muita taloudellisia etuuksia, kuten eläketurva, terveydenhoito  
tai ravinto-, asunto- ja autoetus. Palkitsemisen keinoina voidaan pitää myös työ-  
hön liittyviä henkisiä palkkioita, kuten johdon taholta saatu kiitos ja arvostus, työn  
joustavuus ja mahdollisuus luovuuden ja itsensä kehittämiseen. (Viitala 2009, 140  
- 145.)



### 2.4.3 Osaamisen kehittäminen

Lähtökohtana osaamisen johtamiselle voidaan pitää sen osaamisen määrittelyä, jonka varassa yritys pyrkii saavuttamaan asettamansa liiketoimintastrategiset päämäärät. Kovimpia ponnisteluja menestyksen turvaamiseksi edellytetään yrityksen ydinosaamiseen liittyvillä osaamisalueilla. Yritystoiminnan edellyttämä osaaminen on ihmisten osaamista, jota kehittämällä rakennetaan koko yrityksen osaamista. Osaamisen johtamiseen liittyvällä tiedon johtamisella tarkoitetaan tavoitteellisen toiminnan kannalta hyödyllisen ja tärkeän tiedon jakamista henkilöstölle. Osaamisen ja tiedon johtaminen edellyttävät organisaatiolta myös toimivaa sisäistä viestintää. (Viitala 2009, 175, 178, 182, 202.) Myös Grönroos (2007, 383) pitää onnistuneen asiakaspalvelun ja menestyksekkään yritystoiminnan edellytyksenä hyvin toimivaa sisäistä markkinointia.

„Without good and well-functioning internal relationships, external customer relationships will not develop successfully. Managing employees . on all levels . is a true test of managing an organization.“ (Grönroos 2007, 383.)

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen kuuluvat ensisijaisesti kunkin työntekijän omalle vastuulle, mutta organisaation tehtävänä on luoda oppimisedellytyksiä ja tarjota mahdollisuuksia sekä tukea oppimisprosessia (Kauhanen 2006, 147). Viitala (2002, 187) puolestaan näkee osaamisen johtamisessa neljä ulottuvuutta: oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessien tukeminen ja omalla esimerkillä johtaminen. Viitalan (2002, 188) tutkimus nosti esiin kolme osaamisen johtamisen pääkeinoa, joita ovat tietoisuuden luominen tietoa käsittelemällä, keskustelun synnyttäminen ja erilaisten toimintamallien ja järjestelmien kehittäminen oppimisen tueksi. Moisalo (2011, 366) toteaa työympäristöjen jatkuvan kehittymisen esimerkiksi laite-, prosessi- ja järjestelmä uudistusten myötä, vaativan uutta osaamista ja uudistumiskykyä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Kehitystä vaativat muutostilanteet lisäävät esimiesvastuuta, sillä uudistumista edellytetään kaikilta työryhmän jäseniltä, jottei syrjäytymistä yksilötasolla pääse tapahtumaan. Mäkelä & Uotila (2011, 133) toteavat, että ajan tasalla pysyminen ja vastaaminen liiketoiminnan ja yhteiskunnan muodostamiin haasteisiin ja organi-

saatiorakenteiden muutoksiin, asettaa työvoimalle paineita jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen, sekä luopumiseen aikaisemmista työtavoista.

Osaamisen kehittäminen edellyttää sellaisia haasteita, joihin työntekijä haluavat sitoutua. Visionäärisyys ja oman toiminnan tunteminen auttavat johtajaa luomaan edellytykset kehittymiselle. Johtaja ansaitsee arvostusta viisaudella ja diplomaattisella toiminnalla sekä valmentavalla johtamistyyllillä. Johtajuudessa korostuu myös arvojohtaminen, joka saa työntekijät tuntemaan itsensä ja organisaation tulevaisuuden tärkeiksi. Tuottavuuden kehittämisen kannalta tärkeä tekijäksi muodostuu kyky jakaa osaamista työyhteisön sisällä ryhmässä ja ryhmien kesken. Osaamisen jakamisessa tarvitaan hyvää esimiestoimintaa ja toimintakulttuuria, jotka vaikuttavat myös motivoivasti omaehtoiseen oppimiseen yksilötasolla. (Kesti 2007, 176, 180.)

## **2.5 Työelämäsuhteiden hoitaminen**

Työelämän suhteiden hoitamisella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän välisten suhteiden hoitamista. Työehtosopimusten toteuttaminen, yhteistoiminta ja ristiriitojen selvittäminen kuuluvat työelämän suhteiden hoitamiseen, muodostaen tärkeän osan henkilöstöjohtamisen kenttää. (Viitala 2009, 20.) Kauhasen (2006, 179) määritelmässä työsuhteasioilla tarkoitetaan työsuhteen ehtojen sisältämät asiat, joita ovat esimerkiksi palkka- ja eläkeasiat, työaikakysymykset, loma-asiat ja muut työehtosopimukseen ja yhteistoimintaan liittyvät asiat.

### **2.5.1 Lait ja sopimukset**

Suomalaisessa työelämässä noudatetaan vallitsevaa lainsäädäntöä ja työehtosopimusjärjestelmää, joiden tehtävänä on oikeudenmukaisesta ja kohtuullisesta sekä heikompa osapuolta suojelevasta toiminnasta huolehtiminen niin, että työntekijöiden hyvinvointia ja oikeusturvaa voidaan suojella. Tarkoituksena on kaikkien oikeudenmukaisen, tasa-arvoisen ja inhimillisen kohtelun turvaaminen työyhteisössä. Uudistuneet työelämää säätelevät lait eivät enää kohdistu ainoastaan työsuhteiden hoitamiseen, vaan ne luovat myös puitteet organisaatiossa toteutettaville

käytännöille ja toimintamalleille. Työehtosopimus velvoittaa sopijaosapuolia noudattamaan sopimukseen sisältyviä vähimmäisehtoja ja sitoo heitä työrauhavelvollisuuteen. Työlainsäädännön ja työehtosopimusten tunteminen ja niihin sisältyvien määräysten ja ehtojen huomioiminen työyhteisön toiminnassa on tärkeää ja kuuluu kiinteästi henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Viitala 2009, 32, 33.)

Työlainsäädännön uudistamistyö käynnistyi 1990-luvulla johtaen lakiuudistuksiin, jonka tuloksina syntyivät *työaikalaki*, *työsopimuslaki*, *työturvallisuuslaki*, *laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä tasa-arvolaki*. Myös työterveyshuoltolaki ja vuonna 1979 voimaan tullut, *laki yhteistoiminnasta yrityksissä*, ovat uudistuneet monien muutosten myötä vallitsevia tarpeita vastaaviksi. (Kauhanen 2006, 180.)

### 2.5.2 Työturvallisuus, työterveys ja hyvinvointi

Työturvallisuuden, työterveyden ja hyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluvat työsuojelun ja työterveyshuollon tehtäväkenttään, jossa arvioidaan monitieteellisesti ihmisten ja työn välistä suhdetta. Työyhteisöön vaikuttavat ihmissuhteet, työympäristön turvallisuus ja terveellisyys sekä työnhallinta. Organisaation sisäisellä työsuojeluosaamisella voidaan tukea toiminnan hyvää laatua ja vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. Turvallisuudella käsitetään nykyään työelämän turvallisuutta, jossa psykososiaalisten tekijöiden merkitys on kasvanut ja työsuojelun painopiste on siirtynyt yhä enemmän työyhteisön kehittämiseen. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden tiedetään korreloivan keskenään ja niiden rakentumiseen vaikuttavat yksilöllinen toimintakyky, työolosuhteet, työn mielekkyys sekä johtaminen. (Juuti & Vuorela 2002, 133 - 135.)

Organisaation on huolehdittava tietyistä perusasioista, kuten työpaikan fyysisestä ja emotionaalisesta turvallisuudesta. Maslowin tarvehierarkiaan viitaten Kesti painottaa yksilön tarvetta toteuttaa itseään ja kokea muiden arvostusta. Itsearvostukseen vaikuttavien tekijöiden on todettu nopeuttavan organisaation oppimista sekä innovatiivisuutta ja vaikuttavan niin työhyvinvoinnin kuin tuottavuudenkin parantumiseen. Puutteelliset fyysisen tai emotionaalisen turvallisuuden tekijät vaikuttavat puolestaan heikentävästi sekä motivaatioon että työssä jaksamiseen. Kunnossa olevien perusasioiden varmistaminen mahdollistaa ryhmätyökulttuurin ja yhteis-

työn kehittämisen. Yhteenkuuluvuuden tunne motivoi ryhmää kehittämään osaamistaan ja tarttumaan uusiin haasteisiin. Esimiehen tehtävänä on vastata työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta sekä työn organisoinnista ja tavoitteiden sopimisesta työyhteisössä. Mielekäs työn sisältö ja kunkin omat tavoitteet tulisi olla yhteneväisiä ryhmän yhteisen päämäärän kanssa. (Kesti 2007, 56 - 58, 178.)

Määrätietoisella ja hyvin suunnitellulla työkykyjohtamisella voidaan auttaa työntekijöitä saavuttamaan kunkin omalle työlle asetetut tavoitteet. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, arviointiin ja kehittämiseen suunniteltuja työvälineitä voivat hyödyntää sekä työnantajat että työntekijät. Esimiehet voivat käyttää päivittäisessä johtamisessa hyödykseen tietoa kuviossa 4 esitetyistä työhyvinvoinnin osa-alueista ja hyödyntää erilaisia sähköisiä työvälineitä, kuten laskureita ja arviointivälineitä työhyvinvointitoiminnan tukena. (Varma [viitattu 13.6.2012].)

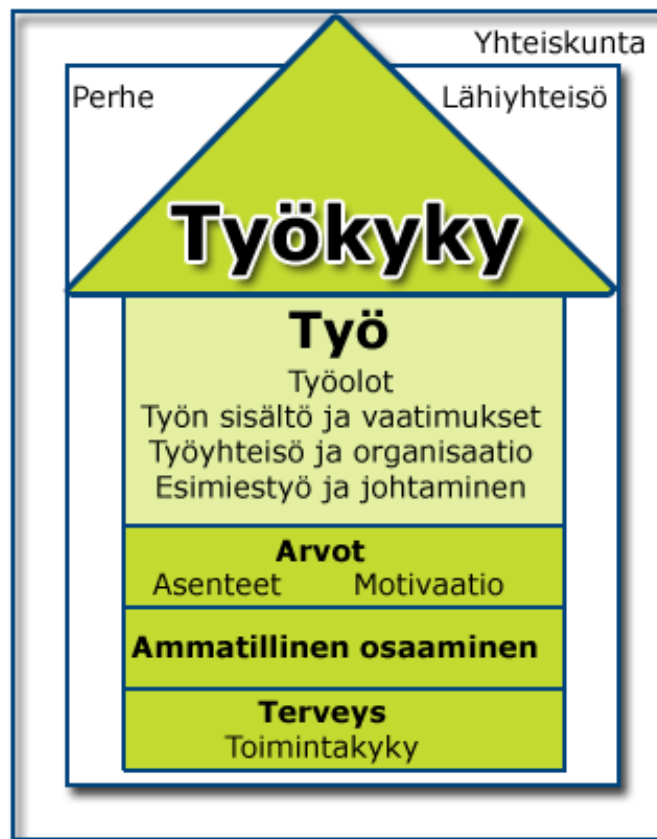
## Työhyvinvoinnin kokonaisuus



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Varma, 2012).

Viitala (2009, 227) pitää työntekijän fyysistä turvallisuutta ja terveyttä vain osana laajempaa kokonaisuutta, josta yksilön työhyvinvointi ja työkyky muodostuvat. Viitalan mukaan työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat monet henkiset ja fyysiset tekijät, kuten myös monet yksilöön, työtehtäviin ja työyhteisöön liittyvät asiat, jotka

on esitetty kuviossa 5 kuvatussa professori Juhani Ilmarisen työterveyslaitokselle kehittämässä työkyky-talomallissa.



Kuvio 5. Työkyky-talomalli (Ilmarinen, Työterveyslaitos 2012).

Työkykytalon kolme alinta kerrosta kuvaavat työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros kuvaa työtä ja työoloja. Työkyky muodostuu fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen terveyden ja toimintakyvyn sekä koulutuksen ja muun jatkuvan oppimisen luomalle perustalle. Arvot, asenteet ja motivaatio vaikuttavat työntekoon sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Yksilön odotukset sekä työn haasteellisuus ja mielekkyys vaikuttavat suoraan työkykyyn vahvistavasti tai heikentävästi. Neljänteen kerrokseen sisältyvät työhön liittyvät konkreettiset tekijät, kuten työtehtävät, työyhteisö, työympäristö ja esimiesten sekä johdon toiminta. Hyvän työkyvyn kannalta on tärkeää kehittää kaikkia kerroksia niin että niiden yhteensopivuus ja tasapaino säilyvät muuttuvassa työelämässä. (Työterveyslaitos [viitattu 5.6.2012].)

## 2.6 Henkilöstöjohtamisen strateginen rooli yritystoiminnan kehittämisessä

Organisaation hyvä kilpailukyky ja tuottavuus perustuvat organisaation inhimillisille menestystekijöille, jotka toimivat hyvin yhteen ja samansuuntaisesti. Organisaation strategiset valinnat ja vahvuuksien nimeäminen vaativat rohkeutta, sillä samalla johto päättää niistä välineistä joilla tulosta halutaan tehdä. (Kesti 2007, 183, 59.) Viitalan (2009, 23) mukaan henkilöstöjohtamisen strateginen rooli on vahvistunut ja liiketoiminnassa henkilöstövoimavaroja pidetään yhä useammin yrityksen keskeisenä strategisen kilpailukyvyn perustana. Resurssiperustaisen strategia-ajattelun ohella Viitala tarkastelee myös toimialan ja sen erityispiirteiden määrittävää kilpailustrategiaa.

Strategisella johtamisella pyritään kehittämään kilpailuetua, jonka edellyttää sekä yrityksen ulkoisten uhkien ja mahdollisuuksien että sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkkaa analysointia, jonka perusteella voidaan valita esimerkiksi kustannuslähtöinen strategia tai erilaistaminen. Yrityksen on kuitenkin sopeuduttava tiettyihin ympäristön asettamiin sääntöihin, normeihin ja odotuksiin, jotka osaltaan vaikuttavat strategiavalintoihin ja rajoittavat niiden yllätyksellisyyttä. Liika erottautuminen ei aina ole mahdollista, sillä yritys on riippuvainen julkisesta, yhteiskunnallisesta ja taloudellisesta hyväksynnästä. Strategia-ajattelun liittäminen henkilöstöjohtamiseen tarkoittaa henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdistämistä yrityksen liiketoimintastrategiaan erilaisia malleja soveltaen. Yleismalleissa henkilöstöhallinnon toiminnot on yhdistetty kokonaisuudeksi, jolla pyritään tukemaan liiketoimintastrategian toteutumista. Yhteensopivuusmallit muodostuivat, koska yleismallien joustamaton henkilöstöstrategian näkökulma ei aina huomioi ympäristötekijöiden muutoksia, jotka vaikuttavat liiketoimintastrategiaan. Yhdistelmämallien näkökulma puolestaan korostaa henkilöstön roolia kilpailustrategian muodostajana, eikä vain sen toteuttajana. Hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen, jossa huomioidaan taitojen ja tietojen tärkeys sekä avainhenkilöiden merkitys, liittyy tärkeänä osana yrityksen kilpailuedun muodostumiseen. (Peltonen 2007, 65 - 66, 83 - 84, 98 - 104.)

Järnlström (2011, 22) toteaa, että henkilöstöjohtamisen strateginen rooli useimmiten eriytetään hallinnollisesta roolista, vaikka rajanveto käytännössä voikin olla vaikeaa. Perusajatuksen mukaan henkilöstöjohtamisen toteutukseen osallistuvat myös esimiehet, linjajohto ja ylin johto. Henkilöstöjohtamisen tuottama lisäarvo on

pitkälti riippuvainen sen kyvystä toimia strategisessa roolissa ja siihen sisältyvissä bisnespartnerin ja strategisen partnerin rooleissa. Käytäntö on osoittanut että on vaikea muuttaa henkilöstöfunktion rooli operatiivisesta strategiseksi toteaa Järleström (2011, 23), joka uskoo tulevaisuuden haasteiden saattavan muodostua tarpeesta luoda uutta teknologiaa ja uusia rakenteita, sekä tarpeesta kehittää työprosesseja.

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen on mahdollista vasta, kun yrityksen liiketoimintastrategia tavoitteineen on selkiintynyt ja siitä on muodostunut yhteinen näkemys. Erityisesti teknologian tai palvelutuotannon alueella toimivissa tietointensiivisissä asiantuntijayrityksissä tulisi johtamisessa panostaa henkilöstöasioiden hoitamiseen. Strategiatyö kuuluu sekä liiketoiminnan että henkilöstöasioidenkin osalta jatkuvaan oppimisprosessiin, jota kehystävät yrityksen arvot. Yritystoimintaan kuuluvat muutokset, epävakaus ja vaikea ennustettavuus edellyttävät toiminnalta joustavuutta, joka asettaa haasteita myös henkilöstösuunnittelulle. (Viitala 2009, 67 - 68.)

Strategian toteutuminen toivotulla tavalla on johtamisen tärkein haaste. Johtamis- ja esimiestehtävissä tarvitaan myös erilaisia johtamisjärjestelmiä mittareineen, joilla voidaan seurata strategian toteutumista. Strategian toteutumisesta vastaavat organisaatiossa työskentelevät ihmiset, jotka ovat avainroolissa strategian toteutusta suunniteltaessa. Strategian toteutumisen kannalta on tärkeää huolehtia työntekijöiden osaamisesta ja riittävistä resursseista sekä motivaatiosta. Työntekijän tehokkuus riippuu pitkälti hänen halustaan ja tahtotilastaan eli motivaatiosta toimia valittujen strategioiden suuntaisesti. Tärkeää olisikin vaikuttaa motivaation sekä tahtotilan kehittämiseen, jotta voitaisiin saavuttaa mahdollisimman hyvä suoritus-taso. (Lindroos & Lohivesi 2004, 173, 164 - 165.)

Henkilöstökysymykset muodostavat muun liiketoiminnan johtamisen kanssa prosessin, jossa liiketoiminnan strategiset valinnat vaikuttavat osaltaan henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstövoimavarat puolestaan toimivat lähtökohtana yrityksen tehdessä strategisia valintoja. Strategiatyössä on huomioitava sekä yrityksen sisäiset voimavarat ja kehitysmahdollisuudet että toimintaympäristössä piilevät mahdollisuudet ja uhat. Liiketoimintastrategiaan pohjautuvien henkilöstöpolitiikan ja henki-

löstöstrategian avulla yrityksen on turvattava tarvittava kehitys varmistamalla henkilöstön riittävä määrä ja osaaminen. (Viitala 2009, 23 - 24.)

Kilpailustrategiaa valitessaan yrityksen on tehtävä myös siihen soveltuvat henkilöstöpäätökset. Yritysjohdon on paneuduttava henkilöstön valmiuksiin ja osaamiseen sekä tuleviin henkilöstötarpeisiin suunnitellessaan valitun kilpailustrategian mukaista henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöstrategiasta voidaan puhua yrityksessä, jossa henkilöstö koetaan menestymisen kannalta tärkeäksi voimavaraksi ja liiketoimintastrategian suunnittelussa huomioidaan myös henkilöstöressurssien suunnittelu ja sitä tukevat henkilöstöjärjestelmät ja henkilöstöpolitiikka. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 317.)

Viitalan (2009, 26 - 27) kuvaamassa Guestin mallissa ilmennetään, että henkilöstötoiminnoilla voidaan vaikuttaa yksilöiden ja organisaation toimintaan ja suoriin. Liiketoimintastrategiaan perustuvan henkilöstöjohtamisen kohteena voi Viitalan mukaan olla esimerkiksi laatu, kustannusten alentaminen tai innovatiivisuus. Lisäksi Viitala pitää tärkeänä, että henkilöstöjohtamisen osa-alueet muodostavat ehyen kokonaisuuden, jossa eri toiminnot ja prosessit ovat keskenään sopusoinnussa.

Liiketoimintastrategia ja henkilöstöjohtamisen ympäristö vaikuttavat osaltaan henkilöstövoimavarojen johtamisen sisältöön, toimintamalleihin ja prosesseihin sekä erilaisiin järjestelmiin ja työntekijäsuhteisiin. Onnistuneella henkilöstöjohtamisella saadaan aikaan laadukasta toimintaa, tavoitteisiin sitoutumista ja joustavuutta henkilöstövoimavaroihin. Yksilötasolla onnistuneet strategiavalinnat ja johtajuus näkyvät yhteistyön ja vuorovaikutussuhteiden tiivistymisenä sekä motivaation ja ponnistelun lisääntymisenä. Yrityksen toimintaan onnistunut henkilöstöjohtaminen vaikuttaa tuottavuuden ja laadun parantumisenä sekä luovuuden ja innovaatioiden lisääntymisenä. (Viitala 2009, 27.)



### 3 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona kuntoutusalalla toimivalle hoito- ja kuntoutuspalveluja tarjoavalle yritykselle, jonka fysioterapiayksikköön toimintajärjestelmä suunnitellaan. Yrityksen pääasiallisen asiakaskunnan muodostavan veteraanikuntoutuksen määrä vähentyy väistämättä muodostaen yrityksen tulevaisuuden haasteen ja tarpeen uudistua ja tehostaa toimintaansa. Luvussa kolme perehdytään tarkemmin toimeksiantajayritykseen ja sen toteuttaman toiminnan taustaan, analysoidaan nykytilannetta ja arvioidaan tulevaisuuden näkymiä.

#### 3.1 Yrityksen tausta

Säätiömuotoinen toimeksiantajayritys on perustettu 1980-luvulla palvelemaan veteraanikuntoutuksen tarpeita ja sen toiminta on rahoitettu pääosin valtion varoin. Yrityksen toiminta perustuu yksityisestä terveyden- ja sairaanhoidosta säädettyyn lakiin ja asetukseen (L 9.2.1990/152) sekä sairaskodin hallituksen hyväksymälle työjärjestykselle, joka antaa toiminnalle raamit, kuvaa toiminnan laatua, tavoitteita ja hallintoa sekä sisältää johtoryhmän ja henkilökunnan toimenkuvat. Yrityksen toimintaa ohjaa säätiön hallitus ja päivittäistä toimintaa johtaa toimitusjohtaja, apunaan säätiön hallituksen valitsema ja hyväksymä johtoryhmä. Johtoryhmä koostuu toimitusjohtajasta, vastaavasta lääkäristä, hoito-osaston ja fysioterapiaosaston osastonhoitajista, ravitsemuspäälliköstä sekä taloussihteeristä. Lääketieteellisissä kysymyksissä vastuu on lääkärillä. Johtoryhmän tehtäviin kuuluu kehittää toimintaa ja yhteistyötä eri osastoilla, kehittää henkilökuntapolitiikkaa sekä tukea toimitusjohtajaa päätöksenteossa osallistumalla toiminnan suunnittelu-, valmistelu-, toteutusvaiheisiin ja toiminnan arviointiin. Yrityksen päätavoitteena ei ole taloudellisen voiton saavuttaminen, vaan toimintaedellytysten turvaaminen sekä talouden säilyttäminen sillä tasolla, että palvelun laatua ja toimintaedellytyksiä voidaan jatkuvasti kehittää kilpailuaseman säilyttämiseksi.

Suomeen rakennettu sairaskotiverkosto käsittää yli 1700 asiakaspaikkaa ja työllistää noin 1700 vakituista työntekijää. Pääosin veteraanikuntoutuksen piiriin kuuluville laitoshoidoa tai laituskuntoutusta tarvitseville henkilöille suunnattu palvelutar-

jonta on muodostanut merkittävän osan iäkkään väestön kuntoutuksesta. Sodista aiheutuva kuntoutus- ja hoitotarve vähenee vuosittain loppuen kokonaan noin kymmenen vuoden kuluessa. Sotaveteraanien määrän vähentyessä ja keski-ikä noustessa myös palvelujen tarve muuttuu fyysispainotteista kuntoutuksesta muunlaiseksi avun ja palvelun tarpeeksi. Valtionkonttori yhdessä sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön kanssa pyrkivät toteutuneiden hankkeiden avulla tukemaan ja valmistamaan sairas- ja veljeskoteja tulevaisuuden haasteisiin ja siten varmistamaan nykyiselle asiakaskunnalle heidän ansaitsemansa palvelut. (Sove tulevaisuushanke loppuraportti - 2012.)

### **3.2 Nykytilan analyysi**

Yrityksen kolmestakymmenestä vuodepaikasta osa on varattu kuntoutusasiakkaille ja osa laitoshoidon tarvitseville vakituksille asukkaille. Huoneiden ja yleisten tilojen suunnittelussa on huomioitu sekä vaikeavammaisten että apuvälineitä käyttävien erityistarpeet. Suurimman asiakasryhmän muodostavat edelleen veteraanikuntoutuksen piiriin kuuluvat henkilöt, mutta yhteistyö kansaneläkelaitoksen ja lähikuntien kanssa on lisääntynyt huomattavasti viime vuosien aikana. Myös asiakkaat, jotka maksavat kuntoutuksensa itse, ovat lisääntyvässä määrin alkaneet käyttää yrityksen avokuntoutuspalveluita sekä hyvinvointipalveluita. Yrityksen henkilökunta koostuu lähes viidestäkymmenestä eri ammattiryhmien edustajasta, joista kymmenen työntekijää työskentelee fysioterapiaoastolla.

Yksityisiin valtionapulaitoksiin kohdistuvat tarkat laatukriteerit, joten kuntoutustoiminta on muotoutunut vuosien kuluessa monipuoliseksi ja laadukkaaksi eri ammattiryhmien tekemäksi yhteistyöksi. Yrityksen tavoitteena on saavuttaa arvostusta ja tunnettuutta sekä vaikuttaa positiivisen imagon muodostumiseen asiakaslähtöisellä, sujuvalla ja yksilöllisellä palvelulla, joka perustuu yhtenäisiin toimintamalleihin ja viihtyisään toimintaympäristöön. Palvelujen saatavuus pyritään toteuttamaan nopeasti ja takamaan kaikille asiakasryhmille tasapuolinen palvelu. Yksilöllisyys ja asiakaslähtöisyys, tasa-arvoisuus, turvallisuus, omatoimisuuden tukeminen sekä kokonaisvaltainen ihmisenäkökulma ovat toimintaperiaatteita, jotka nivoutuvat tiiviisti yrityksen palvelustrategiaan.

Yritys tunnetaan paitsi laadukkaita kuntoutuspalveluja toteuttavana yrityksenä, niin myös hyvänä työnantajayrityksenä, jossa työntekijöiden vaihtuvuus on vähäistä. Työilmapiirikartoitukset osoittavat hyvää työssä viihtyvyyttä ja henkilökunta kokee työskentelevänsä yhteisten tavoitteiden hyväksi ja kuuluvansa arvostettuun työyhteisöön ja yritykseen. Säännölliset sisäisille kuntoutusasiakkaille suoritettut palautemittaukset osoittavat myös korkeaa asiakastyytyväisyyttä, joka perustuu yksilökeskeiseen vuorovaikutukseen, henkilökunnan palvelualttiuteen ja yrityksessä vallitsevaan kodikkaaseen ilmapiiriin, jonka luomisessa henkilökunnalla on keskeinen merkitys.

Sove tulevaisuushankkeen puitteissa suoritettujen analysointien tavoitteena oli selvittää markkinatilannetta ja kysynnän tarvetta alueittain, jotta uudet suunnitelmat ja palvelutuotteet voisivat rakentua todelliselle kysynnälle. Kuntoutuslaitokset voivat hyödyntää palvelutuotteiden suunnittelu- ja kehitystyössä raporttien sisältämää tietoa kuntien tilanteesta ja paikallisesta palvelujen kysynnästä. Hankkeeseen osallistuneet yritykset saivat myös ohjausta toiminnan tehokkuuden analysointiin ja mittaamiseen sekä toiminnan tehostamiseen valitsemissaan kehityskohteissa. Veteraanikuntoutusta tarjoavat laitokset ovat tähän saakka voineet keskittää voimavarojaan konkreettiseen asiakastyöhön ja palvelun laatuun, mutta tulevien muutosten luomat haasteet edellyttävät yrityksiltä myös yhä tehokkaampaa kustannusseurantaa. Kilpailun kiristyessä myös hintakilpailuun on kyettävä varautumaan sekä työtä tehostamalla, että tarkennetuilla taloudellisilla laskelmilla. (Sove tulevaisuushanke loppuraportti - 2012.)

### **3.3 Tulevaisuuden visio**

Viestintä on lupaus jostakin jolle on sitten löydyttävä katetta. On arvioitava yhteistyökumppaneitten, rahoittajien, asiakkaiden, ja muiden sidosryhmien näkökulmasta maailmalle lähteneitä viestejä ja selvitettävä vastaako toiminta annettuja lupauksia. Tässä arvioinnissa tulee olla sekä realistinen että rehellinen itselleen. (Salin 2002, 18.)

Yritys on sitoutunut huolehtimaan veteraanikuntoutuksesta niin kauan kuin sille on tarvetta. Tulevaisuuden tavoitteena on kuntoutustoiminnan jatkaminen ja taloudel-

lisesti kannattava toiminta korvaavien uusien asiakasryhmien avulla. Valtiokonttorin ohella yhteistyötä pyritään lisäämään Kansaneläkelaitoksen, kuntien, terveyskeskusten, kuntainliittojen sekä sairaanhoitopiirien kanssa. Yritys pyrkii luomaan kontakteja kuntoutusta tarvitseviin tahoihin ja solmimaan uusia sopimuksia sidosryhmien kanssa muun muassa ylläpitävästä ja ennaltaehkäisevästä kuntoutustoiminnasta, lääkinnällisestä kuntoutuksesta sekä leikkausten jälkeisestä kuntoutuksen järjestämisestä.

Yrityksen tavoitteena on nykyisten asiakassuhteiden ylläpitäminen ja uusien asiakasryhmien hankkiminen sekä taloudellisen tuoton säilyttäminen ennallaan veteraaniväestön vähenemisestä huolimatta. Tarkoituksena on hankkia kilpailuetua kehittämällä asiakaspalvelua ja henkilöstön osaamista, jotta yritys saavuttaisi vahvan markkina-aseman alansa asiantuntijaorganisaationa. Tavoitteisiin pyritään monipuolisella ulkoisella markkinoinnilla sekä tehokkaalla sisäisellä markkinoinnilla. Sisäisen viestinnän avoimuudella, henkilökunnan kannustamisella ja mehhengen luomisella pyritään vaikuttamaan koko organisaation ilmapiiriin, jotta henkilökunta panostaisi ja sitoutuisi luotsaamaan yrityksen tulevan muutosvaiheen yli tunnetuksi ja menestyväksi kuntoutusalan yritykseksi.

Fysioterapiayksikön tavoitteena on myös lisätä avokuntoutuspalvelujen käyttöastetta ja siten vaikuttaa työn tuottavuuteen ja yrityksen kannattavuuteen. Fysioterapiayksikön tuotteet ovat palvelukokonaisuuksia, joihin asiakas on saatava sitoutumaan jo ennen palvelusta saatavaa hyötyä. Koska asiakas ei ostopäätöstä tehdessään voi arvioida palvelua, hän Viitala & Jylhän (2007, 131) mukaan arvioi tekiää kiinnittäen huomiota yrityksen näkyviin elementteihin, kuten tiloihin, välineisiin ja henkilöstön pukeutumiseen. Toimintaympäristön turvallisuus, viihtyisyys ja kiiireetön työilmapiiri vaikuttavat myös asiakkaan kokemukseen palvelusta ja siihen liittyvästä hyödystä ja lisäarvosta. Fysioterapiahenkilöstö pyrkii tuloksellisella terapialla, houkuttelevalla toimintaympäristöllä sekä yhtenäisiä toimintamalleja noudattaen ja asiakaskeskeisellä palvelustrategialla tuottamaan kilpailijoita parempaa palvelua.

## 4 TOIMINTAJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISPROSESSI

Kehittämisen prosessin taustalla oli toimeksiantajayrityksen osallistuminen projektiin, jolla pyrittiin uudistamaan ja kehittämään palvelutarjontaa tulevaisuuden tarpeita vastaavaksi sekä tehostamaan toimintaa kannattavuuden varmistamiseksi. Yrityksellä ei ollut käytössä yhtenäistä henkilöstöhallintoon liittyvien prosessien järjestelmää, jota esimiehet ja johtoryhmä voisivat hyödyntää toiminnan päivittäisessä johtamisessa. Yrityksen pienen koon ja taloudellisten realiteettien takia markkinoilla olevien valmiiden henkilöstöhallintaohjelmien hankintaa ei pidetty ajankohtaisena, vaan päätettiin hyödyntää yrityksen intranetiä ja käytössä olevia Microsoft Office toimisto-ohjelmistoja. Tästä lähtökohdasta päätettiin aloittaa kehittämistyö suunnittelemalla fysioterapiayksikköön sähköinen toimintajärjestelmä, joka helpottaa jokapäiväiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvien tehtävien hoitamista. Tässä luvussa käsitellään perusteita toimintajärjestelmän tavoitteiden ja sisällön muodostumiselle sekä kuvataan suunnitelman toteutumisprosessia.

### 4.1 Toimintajärjestelmän tarkoitus ja tavoitteet

Toimintajärjestelmän suunnittelutyö aloitettiin pohtimalla sen tarkoitusta ja laatimalla tavoitteet. Toimintajärjestelmän tarkoitus selkiytyi fysioterapiahenkilöstön kesken käydyissä keskusteluissa joissa todettiin, että kaikkien yhteisenä päämääränä on helpottaa esimiestyöhön liittyviä prosesseja yhtenäisellä järjestelmällä ja toimintaperiaatteilla. Tavoitteeksi muodostui kerätä yrityksen sisäiseen tietoverkkoon henkilöstöjohtamisessa käytetyt asiakirjat ohjeistuksineen. Asiakirjojen jaottelu sisällön mukaan eri ryhmiin nopeuttaa tiedonhakua ja helpottaa järjestelmän käyttöä. Keskusteluissa tuotiin myös esiin toive ottaa käyttöön niin kutsuttu vuosikello, joka helpottaisi vuosittain toistuvien prosessien suunnittelua ja toteutusta.

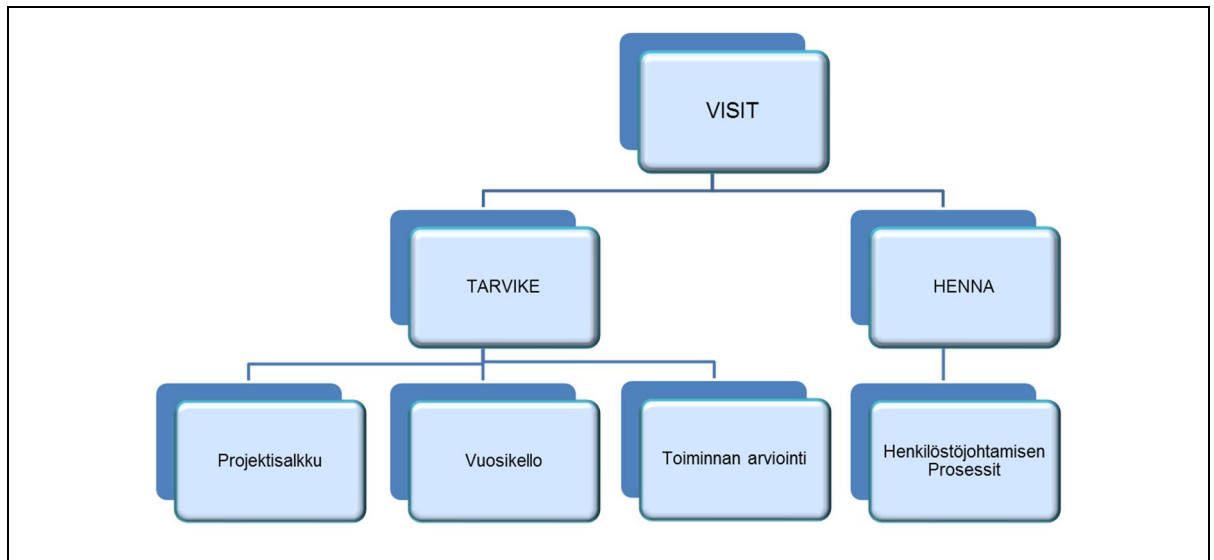
Toimintajärjestelmän käyttöönoton tärkeäksi perusteeksi muodostui pyrkimys toiminnan tehostamiseen, joka oli yksi Sove- tulevaisuushankkeen keskeisistä tavoitteista. Yhtenäinen järjestelmä palvelee esimiestä, jolloin hänelle jää enemmän aikaa huolehtia sisäisestä viestinnästä ja vuorovaikutussuhteista henkilökunnan kanssa. Selkeä järjestelmä helpottaa myös henkilöstöä työelämysuhteiden hoi-

dossa, kun tarvittavat dokumentit, hakemukset, yhteiset säännöt ynnä muut tarpeelliset asiakirjat löytyvät vaivattomasti yhdestä tiedostosta. Sujuva asioiden hoito tehostaa samalla myös työajan käyttöä jolloin tuottavan työajan määrä lisääntyy.

Yhtenäinen toimintajärjestelmä, joka sisältää sekä johtamisprosesseissa käytetyn materiaalin että henkilöstöä palvelevaa aineistoa ohjeineen, edellytti huolellista suunnittelua. Vaikka järjestelmä päätettiin laatia palvelemaan aluksi vain fysioterapiaosaston tarpeita, oli monipuolinen yhteistyö muiden esimiesten ja eri henkilöstöryhmien kesken tärkeää hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Yhtenäisen järjestelmän tavoitteena oli paitsi helpottaa työsuhteasioiden hoitoa, niin myös lisätä avoimuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Lisäksi selkeä ja yhtenäinen toimintamalli tukee myös oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutumista.

## **4.2 Suunnitteluprosessin käynnistysvaihe**

Toimintajärjestelmän laatiminen aloitettiin pohtimalla järjestelmän sisältöä fysioterapiayksikön viikkopalaverissa ja ideoimalla järjestelmälle helppokäyttöinen nimi. Nimiehdotuksista valittiin kaksikieliseen organisaatioon soveltuva käyttönimi VISIT, joka englannista käännettynä tarkoittaa käyntiä tai vierailua. Arkikäytössä sanaa käytetään sekä suomen että ruotsin kielissä, joten se valittiin pääotsikoksi, joka ohjaa käyttäjät tutustumaan tiedostojen sisältöön. Järjestelmä, joka on esitetty kuviossa 6, päätettiin jakaa käyttäjälähtöisesti kahteen pääkategoriaan, joista ensimmäinen sisältää pääasiassa esimiehen käyttämää materiaalia ja toinen koko henkilöstöä hyödyntävää aineistoa.



Kuvio 6. Toimintajärjestelmän pääkansiot.

Yrityksen toiminta on monilta osin projektiluotoista, sillä nykytilanne edellyttää toiminnan jatkuvaa uudistamista ja kehittämistä, joka vaatii monipuolista suunnittelua ja osastojen välistä yhteistyötä sekä suunnitelmallista resurssien hallintaa. Yhtenäisten projektinhallintamenettelyjen kehittäminen ja projektisalkun käyttöönotto katsottiin tarpeelliseksi, jotta monimuotoinen ja projektinomainen toiminta olisi helpommin hallittavissa. Toiminnan johtamista, kehittämistä ja arviointia varten luotiin kansio, johon päätettiin sijoittaa toiminnan vuosikello, projektisalkku ja organisaation käytössä olevat mittarit, kuten asiakaskyselyt, työilmapiirikyselyt, kehityskeskustelut, erilaiset prosessimittarit ja tulostittarit. Kansion nimeksi annettiin TARVIKE, joka muodostuu sanoista *toiminnan arviointi ja kehittäminen*. Toisen kansion nimi HENNA muodostettiin sanoista *henkilöstön navigaattori* ja siihen sisällytettiin työsuhteeseen liittyvät henkilöstöjohtamisen prosessit. Työsuhteen elinkaari sisältää tietoa ja lomakkeita rekrytoinnista, perehdytyksestä, työsuhteen ehtoista, palkitsemisjärjestelmästä ja työsuhteen päättymisestä sekä henkilöstön kehittämisestä ja hyvinvoinnista. Kansion sisällöstä löytyvät myös linkit työehtosopimukseen ja sisäiseen turvallisuussuunnitelmaan sekä laatuksikirjaan. Suunnitelmaa ideoitii sekä ryhmässä fysioterapiayksikön viikkopalaverien yhteydessä että yksikön työntekijöiden välisissä keskusteluissa. Kahdenkeskisissä keskusteluissa kartoitettiin myös johtoryhmän jäsenten näkemyksiä, jotka huomioitiin järjestelmän toteutusvaiheessa. Eräs tärkeä keskusteluissa esiin nostettu asia oli henkilöstön yksityisyyden suoja, johon täytyi kiinnittää huomiota toteutusvaiheessa.

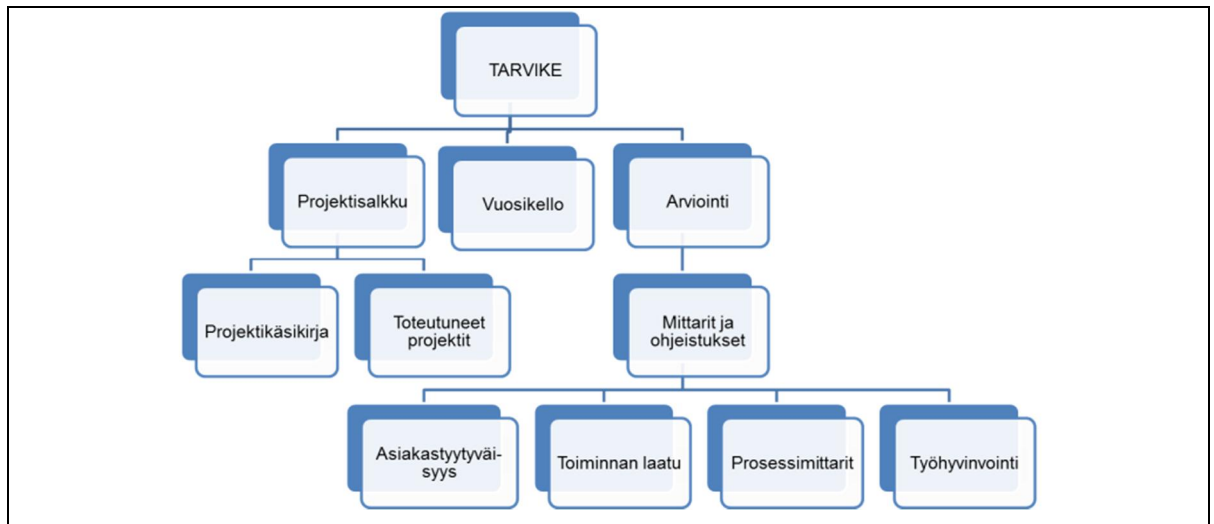
Päätettiin, että toimintajärjestelmään laadittavat tiedostot, joihin koko henkilöstöllä on käyttöoikeus, eivät saa sisältää mitään henkilökohtaisia tietoja. Poikkeuksen muodostaa perehdytyskansioon sisältyvä *oma talo tutuksi*-tiedosto, jossa esitellään lyhyesti yrityksessä työskentelevät henkilöt ammattiryhmittäin. Kyseistä tiedostoa varten päätettiin hankkia työntekijöiltä lupa.

Suunnitelman viimeistely ja pääkansioden luominen yrityksen tietoverkkoon annettiin opinnäytetyön tekijän vastuulle. Toimintajärjestelmän tarkemmasta sisällöstä päävastuu kuuluu osastonhoitajalle, jonka tehtäväksi jäi liittää jo olemassa olevaa materiaalia ja asiakirjoja luotuun toimintajärjestelmäpohjaan ja huolehtia sisällön päivittämisestä ja tulevaisuuden kehittämistarpeista. Järjestelmän kehittämistä ja päivittämistä päätettiin jatkaa myös viikkopalaverien yhteydessä, jotta kaikilla työyhteisön jäsenillä olisi mahdollisuus vuorovaikutteisella ideoinnilla vaikuttaa toimintajärjestelmän sisällölliseen muotoon.

#### **4.3 Sisältösuunnitelma TARVIKE-kansioon**

TARVIKE-kansio sisältää vuosikellon, projektisalkun ja toiminnan arviointikansion. Vuosikellon lähtökohtana oli fysioterapiaosaston toiminta sekä esimiehen että henkilöstön näkökulmasta. Projektisalkun sisältämä käsikirja ohjeistuksineen tukee henkilökuntaa projektien toteuttamisessa ja varmistaa yrityksen yhtenäiset käytännöt. Projektikansioita lisätään tarvittaessa uusien projektien toteutusvaiheessa. Arviointia toteutetaan monella tasolla huomioiden sekä laadullisen että tuottavuusnäkökulmat. Tarvikekansion sisältö on esitetty kuviossa 7.





Kuvio 7. TARVIKE-kansion sisältö.

#### 4.3.1 Vuosikello

Vuosikelloa varten selvitetiin fysioterapiayksikön vuosittain toistuvat prosessit ja tehtävät, jotka listattiin vuosisuunnitelmarunkoon Microsoft Excel taulukkoa apuna käyttäen. Selvitystyössä hyödynnettiin edellisvuosien ajanvarausohjelmistoa ja käytiin keskusteluja osastonhoitajien, osastosihteerin, taloussihteerin ja toimitusjohtajan kanssa. Vuosikellon avulla muistutetaan esimerkiksi päivitysten suorittamisesta, toiminnan arviointiin liittyvistä mittauksista ja muista vuosittain toistuvista tapahtumista ja tehtävistä. Fysioterapiahenkilöstö osallistuu muun muassa tiettyihin juhlatilaisuuksiin, kuten itsenäisyyspäivänjuhlaan, joulujuhlaan, ystävänpäiväjuhlaan ja kesäjuhlaan sekä henkilöstölle järjestettäviin virkistyspäivätapahtumiin. Esimiehen tehtäviin kuuluvat vuosittain esimerkiksi kehityskeskustelut, tilastolliset vuosi-ilmoitukset, toimintasuunnitelmien ja tavoitteiden päivittäminen, kesälomalistojen suunnittelu, toimintakertomuksen kirjoittaminen ja vuosiraporttien laatiminen eri sidosryhmille.

Vuosikellon graafisen suunnittelun ja tietoteknillisen toteutuksen todettiin vaativan sekä erityisosaamista että työaikaa, joten siihen toivottiin ulkopuolisen ammattilaisen apua hyvän visuaalisen ja käytännöllisen lopputuloksen saamiseksi. Asiasisällön suunnittelua päätettiin jatkaa fysioterapiayksikön viikkopalaverien yhteydessä, jotta vuosikelloon saataisiin mahdollisimman kattava sisältö.

### 4.3.2 Projektisalkku

Projektisalkku laadittiin fysioterapiayksikön toistuvia ja uusia projekteja silmälläpitäen. Salkkuun liitettiin aiemmin työstetty projektikäsikirja, joka on tarkoitettu op-  
paaksi osaston henkilökunnalle ohjaamaan tulevien projektien suunnittelua ja to-  
teutusta. Projektikäsikirjassa kuvataan projektitoiminnan keskeisiä käsitteitä, pro-  
jektien valintaperiaatteita, organisointia ja projektien suunnittelu- ja toteutuspro-  
sessien käytäntöjä sekä projektien päättämistä. Projektikäsikirja sisältää myös  
valmiit dokumenttipohjat ja ohjeistukset mm. projektisuunnitelmaa sekä seuranta-  
ja arviointia varten. Valmiiden dokumenttipohjien käyttöönotolla pyritään helpotta-  
maan sekä suunnittelu- että toteutusvaihetta ja nopeuttamaan projektien toteutta-  
mista.

Toteutuneet projektit ja niistä kertynyt informaatio asiakirjoineen voidaan kerätä  
erillisiin projektikansioihin, joita luodaan uusien projektien ilmaantuessa. Projekti-  
kansiot nimetään aiheen mukaisesta, esimerkkinä jo toteutettu «Messujärjestelyt»-  
kansio, joka sisältää muun muassa informaatiota messuille osallistumisen resurs-  
sitarpeesta ja kustannuksista. Projektikansioon tallennetaan kirjalliset suunnitel-  
mat, pöytäkirjat, muistiot ja sopimukset sekä kuitit ja raportit käytetyistä resursseis-  
ta.

### 4.3.3 Toiminnan arviointi

Toiminnan arviointi kuuluu oleellisesti kannattavaan liiketoimintaan. Palvelualalla  
toimivassa toimeksiantajayrityksessä toiminnan laatua ja tuloksellisuutta mitataan  
asiakastyytyväisyyskyselyllä, jota kerätään kaikilta laitospotouksessa olevilta  
asiakkailta avoimilla kysymyksillä. Koko organisaatiota käsittävä henkilöstön työil-  
mapiiirkartoitus toteutetaan joka toinen vuosi, kuten myös toiminnan laadunhallin-  
taan tarkoitettu työyksikön niin kutsuttu ITE arviointimenetelmä. Kehityskeskustelu-  
jen avulla arvioidaan kunkin työntekijän henkilökohtaista työssä edistymistä ja ase-  
tettujen tavoitteiden toteutumista sekä saadaan tietoa työntekijän toiveista, tarpeis-  
ta sekä mahdollisista työhön ja johtamiseen liittyvistä kehitysehdotuksista. Proses-  
simittarina fysioterapiayksikössä käytetään kuntoutusasiakkaiden osallistumisaktii-

visuutta terapiatilanteisiin. Henkilöstön tuottavuutta arvioidaan työaikaseurannalla, jossa huomio kiinnitetään välittömän asiakastyön määrään.

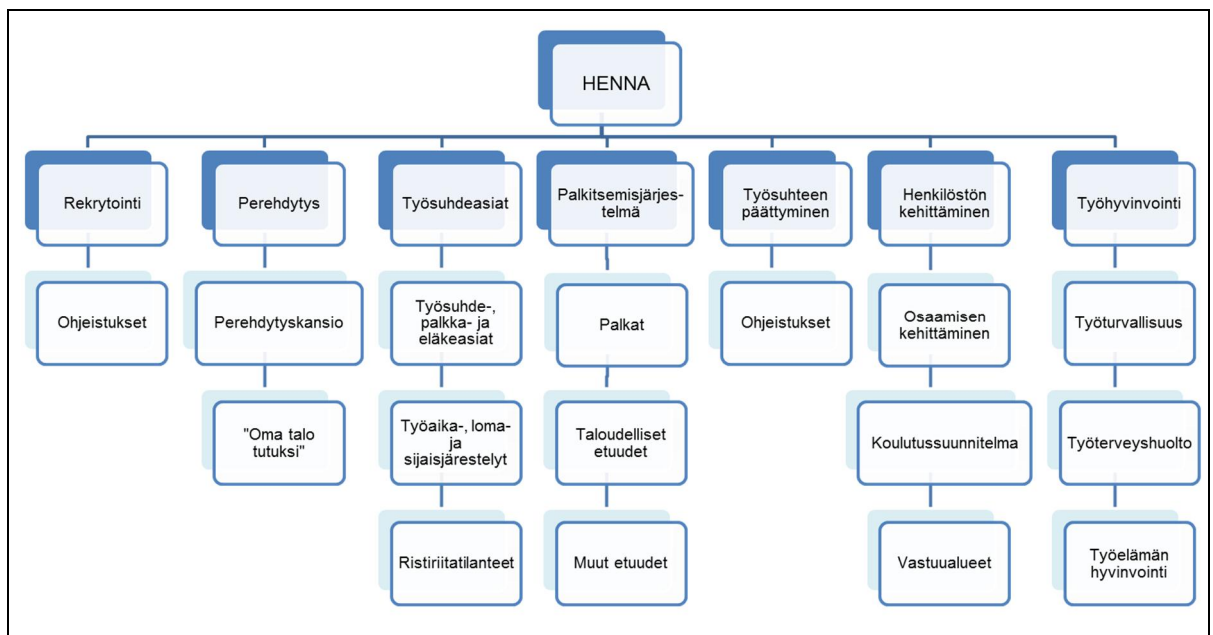
Fysioterapiayksikön käyttämistä mittareista ja arviointimenetelmistä sekä niiden toteutussuunnitelmasta aikatauluineen päätettiin laatia osastonhoitajan toimesta ohjeistus *+Toiminnan arviointi+ - salkkuun*. Mittaustulokset päätettiin kerätä aiheittain eri kansioihin, jotka suunnitelman toteuttaja loi valmiiksi toimintajärjestelmään.

**Asiakastyytyväisyys** kartoitetaan asiakaskyselyillä, joita on toteutettu laitoksen sisäisille kuntoutusasiakkaille ja hyvinvointiryhmiin osallistuville avokuntoutusasiakkaille. Lisäksi päätettiin laatia asiakaskysely myös yksilöllisiä terapiapalveluja käyttäville avokuntoutusasiakkaille. Asiakastyytyväisyyskansioon luotiin kullekin asiakasryhmälle erilliset alakansiot. **Toiminnan laatu** kansioon voidaan tallentaa laadunhallinnassa käytettävää materiaalia, johon kuuluu mm. yrityksen käytössä oleva ITE arviointimenetelmä ohjeistuksineen ja tuloksineen. Lisäksi toiminnan laatu kansioon luotiin alakansio kehityskeskusteluihin liittyvää ohjeistusta ja mallipohjia varten. Kehityskeskusteluissa käytettävä lomake päätettiin päivittää siten, että se sisältää kuluneen vuoden työsuoritusten ja osaamisen arviointia, työntekijän yksilöllisiä työhön ja kehittymiseen liittyviä toiveita ja tavoitteita sekä yhteisesti laadittavan konkreettisen kehityssuunnitelman tulevalle vuodelle. Kehityskeskustelujen työntekijäkohtaisia tuloksia ja suunnitelmia ei säilytetä laaditussa toimintajärjestelmässä, mutta kansioon voidaan tallentaa yhteenvetoja osaston yhteisistä toiveista, tarpeista ja kehitysehdotuksista koskien toiminnan sisältöä ja työn organisointia. **Prosessimittarit** kuvaavat toimintaprosessien toteutumista eri näkökulmista ja niiden avulla on tarkoitus löytää mahdolliset ongelmakohdat toiminnan toteutuksessa. Suorituskykyä voidaan parantaa, kun mittauksissa esiintulleisiin poikkeamiin puututaan mahdollisimman nopeasti. Prosessimittareita varten luotiin oma kansio, johon voidaan tallentaa käytössä olevien prosessimittareiden ohjeistukset ja tulokset. Toimintajärjestelmän toteutusvaihetta varten päätettiin tutustua eri vaihtoehtoihin, joilla prosessien suorituskykyä kannattaisi mitata tulevaisuudessa ja minkälaiset suorituskyvyn johtamisjärjestelmät soveltuvat toimik-siantajayritykselle. Käytössä olevilla mittareilla, kuten toteutuneet yksilökäynnit, on mitattu muun muassa toteutumisprosenttia tietyissä prosesseissa. Henkilöstön tuottavuusajattelun korostaminen on liiketoiminnan kannalta tärkeä tekijä, joten

tuottavuutta tulisi myös seurata säännöllisesti. Tietoa ajankäyttökartoituksista ja muista henkilöstön tuottavuutta kuvaavista kartoituksista päätettiin kerätä säännöllisesti kerran viikossa, jolloin muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. **Työhyvinvointi** arvioidaan koko organisaation kattavalla työilmapiirikartoituksella, joka nostaa esiin kehitettäviä alueita osastoittain. Järjestelmään luotiin kansio, joka sisältää käytössä olevat kyselylomakkeet ja työilmapiirikartoitusten tulosten yhteenvedon sekä kartoitusta seuranneet toimenpidesuunnitelmat.

#### 4.4 Sisältösuunnitelma HENNA-kansioon

HENNA-kansiosta löytyvät henkilöstöjohtamisessa käytettävät prosessit erillisistä kansioista. Niiden sisältö muodostuu informaatiosta, erilaisista ohjeistuksista, käytössä olevista asiakirjoista ja dokumenteista. Kuviossa 8 on kuvattu HENNA-kansion pääkansiot alakansioineen.



Kuvio 8. HENNA-kansion sisältö.

##### 4.4.1 Rekrytointi

Rekrytointi on pitkälti osastojen esimiehen vastuulla, vaikka päätöstenteko tapahtuukin johtoryhmässä. Rekrytointikansioon voidaan liittää ohjeet käytettävistä rek-

rytointikanavista ja malli työpaikkailmoituksen sisällöstä ja ulkoasusta. Myös ohjeistus hakemusten käsittelystä, haastatteluun valmistautumisesta, haastattelun sisällöstä ja valintakriteereistä helpottaisi esimiesten ja johtoryhmän toimintaa työntekijöiden valintaprosessissa.

Rekrytointiin panostaminen kannattaa, sillä onnistuneella henkilöstöhankinnalla, jossa huomioidaan liiketoiminnalliset tavoitteet, saadaan yritykseen hankittua juuri sen tarpeita vastaavaa henkilökuntaa ja osaamista. Rekrytoinnin perustaksi tulisi toimintajärjestelmään liittää myös tehtäväkohtaiset kriteerit, joiden avulla haastattelun suunnittelu ja valintaprosessin toteutus helpottuu. Haastattelutilanteisiin sisältyy myös yrityksen markkinointia, joten valmiin informaatiopaketin laatiminen rekrytointitilaisuuksia varten olisi suositeltavaa. Positiivisen yrityskuvan ja työnantajakuva antaminen rekrytointitilaisuuksissa on tärkeää, vaikka haastateltava ei tulisikaan valituksi.

#### **4.4.2 Perehdytys**

Perehdytys on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, sillä mitä nopeammin työntekijä sopeutuu työyhteisöön, sitä nopeammin hän myös pääsee kiinni tehokkaan työhön. Esimiehen tueksi laadittu perehdytysohjelma päätettiin päivittää ja liittää ohjeineen perehdytyskansioon. Perehdytyskansio sisältää muistilistan läpikäytävistä asioista sekä linkit esimerkiksi työehtosopimukseen, yrityksen turvallisuussuunnitelmaan, laatukäsikirjaan ja henkilöstön työhyvinvointi ja kehityssuunnitelmaan. Perehdytyksessä käydään läpi muun muassa yrityksen toiminta-ajatus ja tulevaisuuden visio sekä organisaation arvot ja toimintatavat. Lisäksi esitellään henkilöstöryhmät ja lähimmät työtoverit sekä asiakasryhmät. Lopuksi informoidaan työtehtävistä, työntekijän vastuista ja velvoitteista sekä työpaikan suomista etuuksista. Kansioon voidaan sijoittaa myös koko henkilökuntaa hyödyntävä *+Oma talo tutuksi+* informaatiolehtinen, josta henkilöstö löytää paljon konkreettista tietoa esimerkiksi yrityksen henkilökunnasta, yhteisistä säännöistä ja toimintaperiaatteista.

#### **4.4.3 Työsuhdeasiat**

Työsuhdeasiat tulee hoitaa sujuvasti, lakeja ja säännöksiä noudattaen. Työsuhdeasioiden kansioon päätettiin luoda ohjeistus yrityksen toteuttamista työsuhteeseen liittyvistä käytännöistä liittyen työsopimuksen laatimiseen, palkka- ja eläkeasioihin sekä muihin työehtosopimukseen ja yhteistoimintaan liittyviin asioihin. Aihepiiri sisältää myös tietoa yrityksen toteuttamista periaatteista ja sopimuksista koskien työaikakäytäntöjä, lomajärjestelyitä, muita poissaolojärjestelyitä ja sijaisjärjestelyjä sekä työsuhdeasioiden hoitamisessa käytettävät lomakemallit, jotka henkilöstö voi tarvittaessa itse tulostaa toimintajärjestelmästä. Myös toimintaperiaatteet henkilöstön ristiriitatilanteita tai henkilökunnan ja johdon välisiä ristiriitatilanteita varten voitaisiin liittää työsuhdeasioiden kansioon.

#### **4.4.4 Palkitsemisjärjestelmä**

Palkitsemisjärjestelmä on henkilöstöjohtamisen osa-alue, jolla voidaan vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Rahallisessa palkitsemisessa noudatetaan työehtosopimusta, mutta henkilöstön on tunnettava myös yrityksen sisäiset käytännöt koskien rahallista palkitsemista. Palkitsemisjärjestelmään sisältyy myös monia muita työntekijöiden nauttimia etuuksia, kuten työnantajan tukema vapaaehtoinen eläkevakuutus, ravintoetu sekä liikunta- ja kulttuurisetelit. Myös taukoliikunta, ulkoilupäivät, joululahjat ja työntekijöiden henkilökoh- taisten juhlapäivien huomioiminen sekä työnantajan joustavuus työhön liittyvissä asioissa kuuluvat yrityksen palkitsemiskulttuuriin. Itsensä kehittämistä arvostetaan ja muun muassa omaehtoiseen kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen yritys myöntää opintovapaata, josta myös palkitaan johtoryhmässä sovitun käytännön mukaisesti. Tietoa ja aiheeseen liittyvät lomakkeet palkitsemisjärjestelmästä ja yrityksessä toteutettavista periaatteista liitetään sille varattuun kansioon.

#### **4.4.5 Työsuhteen päättyminen**

Työsuhteen päättymisen voi johtua työntekijän omasta aloitteesta esimerkiksi työpaikan vaihtaminen ja eläkkeelle jääminen tai yrityksen aloitteesta. Kansion sisältö

muodostuu tarvittavista lomakemalleista ja yrityksen käytännöistä, jotka liittyvät esimerkiksi irtisanoutumiseen, eläkkeelle jäämiseen ja yhteistoimintaneuvotteluihin. Esimiehen oma muistilista sisältää tietoa yrityksen käytännöistä, kuten läksiäislahjakäytännöistä ja työtodistusten laatimisesta.

#### 4.4.6 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on oleellinen osa muutosvaiheessa toimivan palveluyrityksen arkipäivää. Yrityksellä on positiivinen suhtautuminen osaamisen kehittämiseen ja se tarjoaa monipuoliset koulutusmahdollisuudet henkilökunnalle järjestämällä koulutusta sekä yrityksen tiloissa että mahdollisuuden osallistua erilaisiin ammattitaitoa ylläpitäviin koulutuksiin. Tulevaisuuden näkymät ja viisivuotissuunnitelma huomioiden päätettiin osastonhoitajan johdolla laatia fysioterapiayksikölle koulutussuunnitelma, jonka lähtökohdan muodostaa liiketoiminnan kannalta välttämättömän osaamisen määrittely. Koulutussuunnitelman pääpainon todettiin olevan yritystoiminnan ja tulevaisuuden vision kannalta riittävän ydinosaamisen ylläpitämisessä, mutta mahdollisuuksien mukaan tulisi huomioida myös työntekijöiden yksilölliset toiveet ja kehitystavoitteet. Osaamisen kehittämiseen liittyvä tiedote yrityksen periaatteista ja päätöksentekojärjestyksestä sekä hakemuskäytännöistä lomakkeineen päätettiin liittää kehittämisen kansioon.

Tuottavuuden ja osaamisen näkökulmasta katsoen koettiin tärkeäksi päivittää ja tarkentaa myös fysioterapiayksikön vastuualueita, jotta syvällisempää osaamista voitaisiin jakaa tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Vastuualueiden jakamisessa pyrittiin resurssien mukaan huomioimaan kunkin yksilölliset toiveet ja uratavoitteet, joita oli käsitelty aiemmissa kehityskeskusteluissa. Vastuualueet, kuten *vaikeavammaisten kuntoutus, veteraanikuntoutus ja leikkauspotilaiden kuntoutus*, huomioitiin koulutussuunnitelmaa laadittaessa.

#### 4.4.7 Työhyvinvointi

Työhyvinvointikansioon päätettiin muodostaa erilliset alakansiot, jotka käsittävät työturvallisuuden, työterveyshuollon ja työyhteisön hyvinvoinnin osa-alueet. Työ-

turvallisuuskansion sisältö muodostuu erilaisista ohjeistuksista koskien esimerkiksi tilojen hälytysjärjestelmää, paloturvallisuutta ja toimintaohjeita hälytystilanteissa sekä asiakaskohtaamisiin liittyviä ohjeistuksia. Työterveyshuoltoa koskevat tietyt sopimukset ja yrityksen sisäiset käytännöt ja ohjeistukset voidaan tallentaa työterveyshuollon kansioon. Hyvinvointiin ja työssä viihtymiseen vaikuttavat monet tekijät, mutta yhteiset arvot, toimintaperiaatteet ja muut yhteisesti sovitut säännöt voidaan dokumentoida kansioon, jossa ne ovat kaikkien ulottuvilla. Kansio voi sisältää tietoa tasa-arvosta, yksityisyyden suojasta, työpaikkakiusaamisesta ja häirinnästä sekä ohjeistuksen mahdollisia ongelmatilanteita varten ja menettelyohjeet hyvinvointia heikentävien tilanteiden varalle.

Koska hyvä työkyky ja työviihtyvyys riippuvat monista osa-alueista, päätettiin ottaa käyttöön Varman ja työterveyslaitoksen kehittämät sähköiset työkalut, joilla voidaan arvioida työkykyä ja työhyvinvointia sekä vaikuttaa työelämän laadun kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tietoa mittareista sekä linkit sähköisiin työvälineisiin päätettiin lisätä työhyvinvoinnin kansioon, jossa ne ovat koko työyhteisön käytössä.

#### **4.5 Suunnitteluprosessin tulokset**

Suunnitteluprosessin tuotoksena muotoutui toimintajärjestelmän runko, josta laadittiin sähköinen tiedostojärjestelmä fysioterapiayksikön käyttöön. Toimintajärjestelmä tehtiin yrityksen omaan käyttöön, joten toimintajärjestelmän tarkempaa sisältöä ei julkaista tässä opinnäytetyössä. Toimintajärjestelmän runko sen sijaan on esitetty kokonaisuudessaan myös kaavakuvana ja lisätty opinnäytetyön liitteeksi (liite 1).

Prosessin tuloksena syntynyt toimintajärjestelmä on työyksikön käyttöön tarkoitettu työkalu, jonka tarkoitus on helpottaa osastonhoitajaa henkilöstöjohtamiseen liittyvissä tehtävissä sekä toiminnan organisoinnissa, kehittämisessä ja arvioinnissa. Toimintajärjestelmä palvelee alkuvaiheessa ensisijaisesti osaston esimiestä, joka myös vastaa ja viimeistelee suunnitelman toteutusvaiheen ja opastaa työntekijöitä toimintajärjestelmän käyttämiseen. Valmis henkilöstöjohtamiseen liittyvä materiaali liitettiin toimintajärjestelmään, mutta prosessin myötä ilmeni myös tarve kehittää



uutta aineistoa, jota tullaan sijoittamaan toimintajärjestelmän sisältämiin kansioihin vähitellen kehitystyön edetessä. Toimintajärjestelmän rakenne ja sisältö esitellään fysioterapiaosaston henkilökunnalle myöhemmin järjestettävissä perehdytystilaisuuksissa, joiden tarkoituksena on valmentaa ja ohjata työntekijöitä järjestelmän käytössä, sekä rohkaista työntekijöitä omatoimisuuteen. Työntekijöillä on mahdollisuus muun muassa arvioida työhyvinvointiaan, tarkistaa henkilöstöhallintoon liittyvien prosessien käytäntöjä ja päivittää tietojaan koskien yrityksen henkilöstöpolitiikkaa, yhteisiä sääntöjä ja periaatteita sekä tulostaa tarvitsemiaan lomakkeita. Pitkätähätäimen tavoitteena on, että toimintajärjestelmästä muotoutuisi henkilöstön yhteinen työkalu, joka lisää joustavuutta ja tehostaisi henkilöstöjohtamiseen liittyviä prosesseja vähentämällä niihin käytettyä aikaa.

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimeksiantajayritys elää murroskautta johtuen veteraanikuntoutuksen ja valtionkonttorilta saatavan rahoituksen vähenemisestä. Tämä yhdessä ajankohtaisten valtiota ja kuntasektoria koettelevien talouspaineiden kanssa asettaa pienelle kuntoutusalan yritykselle haasteita niin markkinoinnin osalta kuin toiminnan tehostamisen kannalta. Organisaation muutosvaihe edellyttää jatkuvaa kehitystyötä organisaation kaikilla tasoilla, jotta yrityksen kilpailukyky säilyisi myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöllä pyrittiin tukemaan organisaation kehitystyötä luomalla toimintajärjestelmä, joka helpottaisi ja selkeyttäisi henkilöstöjohdon tehtäväkenttään kuuluvia toimintoja toimeksiantajayrityksen fysioterapiaosastolla. Työ päätettiin rajata koskemaan vain fysioterapiaosastoa, jotta toimintajärjestelmän käyttökelpoisuutta ja tehokkuutta voitaisiin testata aluksi pienemmissä puitteissa. Henkilöstöjohtamiseen liittyvien prosessien toteutukseen suunniteltiin fysioterapiaosaston toimintaan soveltuva toimintajärjestelmä, joka sisältää yksikön toiminnassa tarvittavaa materiaalia dokumentteineen ja ohjeistuksineen. Järjestelmän perusta suunniteltiin yksikön käyttämien toimintojen ja materiaalin pohjalta, jota täydennettiin teoreettisesta viitekehyksestä saadulla tiedolla.

Opinnäytetyön tuloksena syntynyt toimintajärjestelmä auttoi jäsentämään henkilöstöjohtamisprosesseissa tarvittavaa tietoa sekä tarvittavia asiakirjoja ja lomakkeita. Työn päätavoitteena ollut toimintajärjestelmän rungon suunnitelma toteutui yhteistyön tuloksena, nostaen samalla esiin monia muita kehittämisen kohteita ja uusia tulevaisuuden tavoitteita. Suunnitteluprosessin kuluessa ilmeni myös monia toimintajärjestelmään sisältyviä osioita, joita tulisi päivittää tavoitteita ja strategioita vastaaviksi. Esimerkiksi uusien ohjeistusten ja toimintaperiaatteiden laatiminen, sekä uusien tulevaisuuden tarpeet huomioivien arviointimenetelmien kehittäminen koettiin tärkeäksi. Yritystoiminnan tehostamisen kannalta olisi tärkeää kehittää yhtenäiset ja tehokkaat toimintamallit myös yrityksen muuhun tiedonhallintaan ja toimintaprosesseihin.

Toteutunut malli otettiin positiivisesti vastaan ja sen rakennetta pidettiin selkeänä ja helppokäyttöisenä. Lopullinen arvio järjestelmän toimivuudesta ja hyödyistä voidaan kuitenkin tehdä vasta sisältöpäivitysten jälkeen ja kun henkilöstön perehdy-

tystilaisuudet on järjestetty ja järjestelmä otettu päivittäiseen käyttöön. Järjestelmän sisällön päivittäminen ja uusiminen edellyttää myös syvällisempää yhteistyötä yritysjohton kanssa, sillä muun muassa yrityksen strategiavalintojen, arvojen ja henkilöstöpolitiikan tulisi näkyä myös toimintajärjestelmän sisällössä.

Yksi suunnitteluprosessin positiivisia vaikutuksia oli se, että toimintajärjestelmän tekeminen selkeytti osastonhoitajan tehtäväkenttää ja antoi siitä konkreettisen kuvan myös muulle henkilöstölle. Koska järjestelmän sisällön päivittäminen ja kehitystyö jatkuvat osaston viikkopalavereissa, on työyhteisön jäsenillä mahdollisuus tutustua järjestelmään vähitellen ja vaikuttaa sen sisällön muotoutumiseen. Tämä lisää todennäköisyyttä, että järjestelmästä muodostuu kaikkien hyväksymä ja arkiin käyttöön soveltuva, helppokäyttöinen työkalu.

Muutosprosessissa oleva yritys, jonka haasteena on sekä uusien asiakasryhmien hankkiminen ja tuotetarjonnan kehittäminen että kilpailuaseman säilyttäminen, edellyttää panostamista monipuoliseen toiminnan kehittämiseen ja tehostamiseen. Selkeät ja tarkoituksenmukaiset johtamisjärjestelmät toimivat muutosprosessin tukena ohjaten päivittäistä toimintaa ja mahdollista jatkuvan kehitystyön. Opinäytetyön tuloksena syntynyt suunnitelma ja toimintajärjestelmän perusta liittyivät kiinteästi yrityksen ajankohtaisiin tavoitteisiin, kuten johtamisjärjestelmän kehittämiseen. Kehittämistoiminnassa korostettiin muun muassa toimintojen tehostamista, selkeää vastuunjakoa ja suoritusten tarkoituksenmukaista arviointia sekä operatiivisen toiminnan linkittämistä strategiaan tavoitteisiin. Toimintajärjestelmää voidaan pitää yhtenä johtamisjärjestelmän työkaluna, jonka avulla toimintaa voidaan selkeyttää ja tehostaa.

Yrityksessä toteutettavien prosessien hyvä toimivuus ja tiedonhallinta ovat perusta tulokselliselle toiminnalle, mutta suorituskyvyn ja tehokkuuden lisääminen edellyttää myös hyvinvoivaa, työssä viihtyvää ja työhönsä sitoutuvaa henkilöstöä. Johtajuuden on yhä enenevässä määrin pystyttävä mukautumaan niin ympäristön aiheuttamiin kuin henkilöstössäkkin tapahtuviin muutoksiin. Työntekijät ovat palveluyrityksen tärkein voimavara, joten johtajalta ja esimiehiltä odotetaan kokonaisvaltaista johtamisotetta, jolla voidaan valmentaa henkilöstöä ja ohjata toimintaa kohti yhteisiä päämääriä.

Toimintajärjestelmän suunnittelutyö nosti esiin myös monia uusia kehittämisaiheita, joista osaan paneuduttiin jo järjestelmän sisältöä päivitettäessä. Esimerkiksi käytössä olevan mittariston päivittäminen koettiin tarpeelliseksi. Tarkoituksenmukaisen toimintaa ja suorituskkyä sekä toiminnan ja palvelun laatua mittaavien työkalujen luominen edellyttää myös strategian ja tulevaisuudenvision tarkistamista ja muovaamista ajantasaiseen muotoon, joka on helppo markkinoida niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi sisäisen markkinoinnin ja viestinnän vaikutus työilmapiiriin ja työelämän laatuun tai työviihtyvyyden ja hyvinvoinnin vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen. Jatkotutkimuksen kohteena voisi myös olla toiminnan tehokkuutta lisäävien toimenpiteiden kartoitus, sillä tiukentuneet ohjeistukset ja standardit maksajatahoilta ovat lisänneet välillisen työ määrää, vähentäen tuottavan työn osuutta kokonaistyöajasta. Toiminnan tehokkuutta voitaisiin parantaa esimerkiksi selkeillä toimintaprosessikuvauksilla, yhtenäisillä dokumentointijärjestelmillä, sekä selkeyttämällä vastuun jakoa ja kokouskäytäntöjä.

Henkilöstöpolitiikassa ja henkilöstötehtävissä tulisi huomioida myös yrityksen liiketoiminta ja sen strategiset tavoitteet. Organisaatio, joka pitää henkilöstöä resurssina ja pyrkii panostamaan sen hyvinvointiin ja kehittymiseen ydinliiketoiminnan strategisten tavoitteiden suuntaisesti, tuottaa etenkin palvelualalla toimivalle yritykselle tärkeää lisäarvoa. Jatkuva toiminnan ja työviihtyvyyden kehittäminen on erittäin tärkeää pienissä ja keskisuurissa yrityksissä, joissa kehitystoiminnan resurssit ovat rajalliset. Toimivat järjestelmät ja tiedonhallinta sekä hyvä työilmapiiri lisäävät motivaatiota ja henkisiä voimavaroja, jotka edesauttavat yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

## LÄHTEET

- Choo, C.W. 2001. Information Management for the Intelligent Organisation, The Art of Scanning the Environment. 3<sup>rd</sup> edition. Medford: American Society for Information Science and Technology.
- Frost, J. Ei päiväystä. Tulosta tekevän ja menestyvän johtajan ominaisuudet. [WWW-dokumentti] Feedback dialog catalog, uutiset ja artikkelit: Feedback-Dialog Oy [Viitattu 28.5.2012]. Saatavana: <http://www.feedbackcatalog.com/fi/artikkelit/Tulosta%20tekevän%20ja%20menestyvän%20johtajan%20ominaisuudet/84038>
- Fysioterapeutti muuttuvassa maailmassa. 2011. [Verkojulkaisu]. Suomen Fysioterapeutit - Finlands Fysioterapeuter ry. [Viitattu 4.6.2012]. Saatavana: [http://www.suomenfysioterapeutit.fi/index.php?option=com\\_docman&task=catview&gid=96&Itemid=194&limitstart=5](http://www.suomenfysioterapeutit.fi/index.php?option=com_docman&task=catview&gid=96&Itemid=194&limitstart=5)
- Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition. Third edition. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Heikkilä, J-P. 2011. HR-tietojärjestelmien historian, nykyisyyden ja tulevaisuuden analysointia. Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) 26.10.2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen [Verkojulkaisu]. Vaasan yliopiston julkaisuja. [Viitattu 7.9.2012]. Saatavana: [http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR\\_Barometri/HR\\_Barometri%202010.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR_Barometri/HR_Barometri%202010.pdf)
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Järnlström, M. 2011. Henkilöfunktion strateginen rooli. Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) 26.10.2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen [Verkojulkaisu]. Vaasan yliopiston julkaisuja. [Viitattu 7.9.2012]. Saatavana: [http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR\\_Barometri/HR\\_Barometri%202010.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR_Barometri/HR_Barometri%202010.pdf)
- Juholin, E. 2006. Communicare!, Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY pro.
- Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kotler, P. 2003. Kotlers marknadsföringsguide från A till Ö. Sundbyberg: Pagina/Optimal.
- Kouzes, J. & Posner, B. 2011. Ledarskapets sanningar. Malmö: Liber AB.
- L 9.2.1990/152. Laki yksityisestä terveydenhuollosta. [Viitattu 15.6.2012]. Saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19900152>
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multiprint Oy.
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR, arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Inforviestintä.
- Mäkelä, L. & Uotila, T-P. 2011. Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijatyössä. Viitala, R., Suutari, V. & Järnlström, M. (toim.) 26.10.2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen [Verkkajulkaisu]. Vaasan yliopiston julkaisuja. [Viitattu 7.9.2012]. Saatavana: [http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR\\_Barometri/HR\\_Barometri%202010.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR_Barometri/HR_Barometri%202010.pdf)
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi, teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: KY-palvelu Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet, ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Salin, V. 2002. PK-yrittäjän opas kokonaisviestintään. Helsinki: WSOY.
- Sove tulevaisuushanke loppuraportti 25.1.2012. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Valtiokonttori. [Viitattu 14.6.2012]. Saatavana: <http://www.slideshare.net/Valtiokonttori/sove-tulevaisuushanke-loppuraportti2012>
- Strömmer, R.1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sydänmaalakka, P. 2003. Älykas organisaatio . tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Thylefors, I. 2007. Ledarskap i human service-organisationer. Stockholm: Natur & Kultur.

- Työterveyslaitos 2.1.2012. Mitä työkyky on? [Verkkosivusto]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 5.6.2012]. Saatavana: [http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ia\\_tyokyky/tykytoiminta/mita\\_on\\_tyokyky/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ia_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx)
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu Oy.
- Varma. 2012. Esimiestyön työkalupakki. [Verkkosivusto]. Keskinäinen työeläkevaakuutusyhtiö Varma. [Viitattu 13.6.2012]. Saatavana: <https://www.varma.fi/fi/yritykset/yrityksentoiminta/tyohyvinvointi/etenenain/pages/default.aspx>
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. & Koivunen, N. 2011. Näkymiä johtajuuteen tulevaisuuden asiantuntijatyössä. Viitala, R., Suutari, V. & Järleström, M. (toim.) 26.10.2011. Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen [Verkkojulkaisu]. Vaasan yliopiston julkaisuja. [Viitattu 7.9.2012]. Saatavana: [http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR\\_Barometri/HR\\_Barometri%202010.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/HR_Barometri/HR_Barometri%202010.pdf)
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Universitas Wasaensis. [Viitattu 8.9.2012]. Saatavana: [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_951-683-987-8.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf).

## LIITTEET



# LIITE 1 Fysioterapiaosaston toimintajärjestelmä

